



MAESTRIA EN MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

“TAXI WOW”

**APLICACIÓN DE TAXI PARA EL SERVICIO DE TRASLADO DE
MASCOTAS EN LOS DISTRITOS DE SURCO Y LA MOLINA.**

PRESENTADO POR:

SIGRY MODESTA LOPEZ ANGELES

KATHERYNE YESENIA JAUCALA SULOAGA

ANDREA CAROLINA MORAN VASQUEZ

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL**

ASESOR: ALESSIO SIBILLE

LIMA – PERU

2020

Dedicatoria

A Dios, a mi familia y amigos que me dieron las fuerzas necesarias para culminar este largo camino. Gracias por regalarme ese tiempo que antes fue nuestro y que por estos dos años estuvieron invertidos en parte de mi crecimiento profesional.

Katheryne Jaucala

A mi ángel guardián, mi mami, que desde el cielo me motiva y cuida; fue quien siempre me enseñó lo importante que es ser persistente y nunca dejarte vencer ante cualquier adversidad. ¡Te llevo siempre en mi corazón!

A mi familia, con quienes no he podido pasar tanto tiempo como he querido, debido a las tareas, exposiciones y avances del programa; que sin duda fueron maravillosas formas de seguir aprendiendo.

Sigry Lopez

Agradezco a Dios, a mis amigos y sobre todo a mi abuelita, por acompañarme todo este tiempo y entender mis ausencias y niveles estratosféricos de estrés. Gracias por darme ese empujoncito final cuando empezaba a aflorar mi ansiedad por la falta de sueño y las constantes entregas de trabajos. Gracias a la vida, que, a pesar de todo, me permitió terminar este gran paso de mi crecimiento profesional. ¡Lo logramos!

Andrea Morán

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocio tiene como objetivo, ser el nuevo aliado de todas las personas dueñas de mascotas que deseen movilizarse tranquilamente con ellas sin perder la comodidad, rapidez y sobre todo precios accesibles de los servicios de taxi por aplicación de la actualidad. De igual manera, ser la alternativa inmediata de todos aquellos que no tengan la disponibilidad de tiempo para llevar o recoger personalmente a su mascota y vean en Taxi Wow la solución a su necesidad y preocupación del momento.

Taxi Wow es una aplicación que desea aliviar el problema de buscar transporte cuando sea necesario movilizarse con sus mascotas, sin necesidad de caminar hasta la avenida más próxima para convencer a un conductor de transporte libre o buscar el signo de la “patita” entre los conductores de aplicación, la misma que finalmente en algunos casos suelen rechazar, ya sea por tamaño de la mascota, ciertas características de la raza, si no viajan en kennel o si se solicita que la mascota viaje sola; puesto que no están capacitados ni acondicionados para transportar mascotas.

Taxi Wow se presenta como un servicio de taxi exclusivo para el traslado de mascotas (perros y gatos) que atenderá servicios entre los distritos de Surco y La Molina. Este servicio pretende generar una experiencia “wow” para los dueños de mascotas, debido a que cada vehículo se encuentra correctamente acondicionado en los asientos traseros con un kennel de medidas proporcionales al tamaño del vehículo, camas y juguetes para el perro o gato; así poder transportarlos de forma cómoda y segura. Incluso, si el dueño decide viajar con la mascota, podrá ir cómodamente en el asiento del copiloto. El usuario podrá calificar el servicio y al conductor al final del recorrido.

La propuesta cubre una necesidad que actualmente no es atendida por el mercado y de hacerlo, no cubre la demanda, ni las expectativas de calidad, accesibilidad y seguridad que el cliente espera. En esa línea, el negocio propuesto se constituye como importante, ya

que estará enfocado a un creciente y cada vez más pudiente segmento del mercado, cuya demanda no está siendo debidamente atendida por la oferta actual. Taxi Wow ingresa al mercado con un nuevo y moderno modelo de negocio.

En este trabajo se abordan todos los pilares que harán de éste un negocio de alta proyección; considerando aspectos de marketing, comercial y financieros necesarios para desarrollar un plan con las características expuestas. Es por esto, que el presente negocio resalta como una alternativa concreta para el alcance de los objetivos comerciales.

Tabla de Contenidos

Dedicatoria	ii
Resumen Ejecutivo	iii
Tabla de Contenidos	v
Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	x
Capítulo I Descripción de la Idea y Modelo de Negocio	1
1.1 Objetivo General.....	1
1.2 Descripción de la idea de negocio	1
1.3 Modelo de Negocio.....	1
<i>1.3.1 Segmento de clientes.....</i>	<i>2</i>
<i>1.3.2 Propuesta de valor.....</i>	<i>2</i>
<i>1.3.3 Canales</i>	<i>2</i>
<i>1.3.4 Relación con los clientes</i>	<i>3</i>
<i>1.3.5 Fuentes de ingresos</i>	<i>3</i>
<i>1.3.6 Recursos claves.....</i>	<i>3</i>
<i>1.3.7 Actividades claves.....</i>	<i>3</i>
<i>1.3.8 Aliados claves.....</i>	<i>5</i>
<i>1.3.9 Estructura de costos</i>	<i>6</i>
Capítulo II Análisis del Entorno y la Industria	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Análisis del Entorno	13
<i>2.2.1 Factores políticos y legales (P).....</i>	<i>13</i>
<i>2.2.2 Factores económicos y financieros (E).....</i>	<i>14</i>
<i>2.2.3 Factores sociales, culturales, y demográficas (S)</i>	<i>15</i>

2.2.4 Factores Tecnológicos y Científicos (T)	20
2.2.5 Factores Ecológicos y Ambientales (E)	21
2.3 Análisis de la Industria	22
2.3.1 Poder de negociación de proveedores	22
2.3.2 Poder de negociación de compradores.....	22
2.3.3 Rivalidad entre competidores	23
2.3.4 Amenazas de nuevos entrantes.....	23
2.3.5 Amenazas de servicios sustitutos.....	23
2.3.6 Grado de atracción de la industria o sector.....	24
2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	24
Capítulo III Plan Estratégico.....	26
3.1 Misión	26
3.2 Visión.....	26
3.3 Valores.....	26
3.4 Objetivos estratégicos	26
3.5 Análisis FODA	27
3.6 Ventaja Competitiva	28
Capítulo VI Plan de Marketing	29
4.1 Estudio de Mercado	29
4.1.1. Objetivos.....	29
4.1.2 Metodología.....	29
4.1.3 Tamaño de mercado y tasa de crecimiento	31
4.1.4 Mercado meta y segmentación	32
4.1.5 Participación de mercado proyectada	33
4.1.6 Estacionalidad.....	33

4.1.7 Competencia local y mundial	34
4.2 Enfoque en el Consumidor	38
4.2.1 Investigación del consumidor / Insights	38
4.2.2 Proceso de decisión de compra del consumidor	40
4.2.3 Posicionamiento de marca	41
4.2.4 Neurociencia aplicada al Marketing	42
4.2.5 Propuesta de valor.....	44
4.3 Estrategia Comercial.....	46
4.3.1 Plan Integrado de Marketing	46
4.3.1.1. Estrategia de Producto y Marca	46
4.3.1.1.1. Descripción del Servicio.....	46
4.3.1.1.2. La Marca	47
4.3.1.1.3. Naming.....	47
4.3.1.1.4. Matriz de Valor Percibido	48
4.3.1.1.5. Niveles de Servicio.....	48
4.3.2 Estrategia de precio: Valor en el mercado	50
4.3.3 Estrategia de distribución y canales	51
4.3.4 Estrategia de Marketing Digital.....	53
4.3.5 Customer centric.....	61
4.3.6 Estrategia de endomarketing.....	66
4.3.7 Responsabilidad social corporativa	68
4.3.8 CRM Gestión de Clientes	70
Capítulo V: Plan de Operaciones y Recursos Humanos.....	73
5.1 Tecnología requerida	73
5.2 Know-how	75

5.3 Estructura organizacional	79
5.4 Roles y funciones.....	79
5.5 Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación.....	81
5.6 Inducción, Capacitación y Evaluación	82
5.7 Motivación y Desarrollo	83
5.8 Remuneraciones y Compensaciones.....	84
Capítulo VI Indicadores de Gestión.....	86
6.1 Indicadores de Gestión de Marketing	86
6.2 Indicadores de Gestión de RRHH.....	86
6.3 Indicadores de Operaciones	86
6.4 Flujo de caja proyectado	87
6.5 Análisis de sensibilidad	87
Conclusiones y Recomendaciones	94
Lista de Referencias	97
Apéndices.....	100
Apéndice 1. Encuesta – Sondeo a clientes tentativos	100
Apéndice 2. Cronograma de actividades y presupuesto de Marketing	109
Apéndice 3. Presupuesto del plan de Recursos Humanos	110
Apéndice 4. Presupuesto del plan de Operaciones	111

Lista de Tablas

Tabla 1 Tamaño de mascotas para el servicio Taxi Wow	2
Tabla 2 Matriz Business Model Canvas	8
Tabla 3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para Taxi Wow	24
Tabla 4 Matriz FODA.....	27
Tabla 5 Matriz FODA para Taxi Wow	27
Tabla 6 Funnel de conversión	32
Tabla 7 Cantidad de servicios solicitados.....	39
Tabla 8 Matriz General de contenidos en función a pilares.....	56
Tabla 9 Tiempo promedio por conductor	76
Tabla 10 Tamaño de mascotas para el servicio Taxi Wow	77
Tabla 11 Planilla	85
Tabla 12 Indicadores de gestión de Marketing	86
Tabla 13 Indicadores de gestión de RRHH.....	86
Tabla 14 Indicadores de Operaciones	87
Tabla 15 Flujo de caja Optimista (en soles).....	88
Tabla 16 Análisis de variables del proyecto - escenario optimista.....	89
Tabla 17 Flujo de caja Moderado (en soles).....	90
Tabla 18 Análisis de variables del proyecto - escenario moderado.....	91
Tabla 19 Flujo de caja Pesimista (en soles).....	92
Tabla 20 Análisis de variables del proyecto - escenario pesimista.....	93

Lista de Figuras

Figura 1. Tipos de mascotas en el hogar	10
Figura 2. Tenencia de mascotas en el hogar	15
Figura 3. Población de perros y gatos	16
<i>Figura 4. El crecimiento en la población totalmente inclinado a tamaños pequeños.....</i>	<i>17</i>
Figura 5. Bancos petfriendly	17
Figura 6. Pet playlist de Spotify	18
<i>Figura 7. El modelo de competencia de las cinco fuerzas.</i>	<i>22</i>
<i>Figura 8. Crecimiento de mascotas 2019</i>	<i>30</i>
<i>Figura 9. Tendencias de las nuevas familias</i>	<i>30</i>
Figura 10. Millenials en el Perú	31
<i>Figura 11. Mapa de Empatía</i>	<i>45</i>
<i>Figura 12. Perfil del Cliente</i>	<i>45</i>
<i>Figura 13. Propuesta de Valor</i>	<i>46</i>
<i>Figura 14. Logo de la marca.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 15. Naturaleza conceptual del nombre del producto.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 16. Matriz de Valor percibido</i>	<i>48</i>
<i>Figura 17. Nivel del producto</i>	<i>49</i>
<i>Figura 18. Matriz Ansoff.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 19. Radio de acción La Molina.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 20. Radio de acción Surco</i>	<i>52</i>
<i>Figura 21. Tipo de distribución</i>	<i>53</i>
<i>Figura 22. Estructura de desarrollo de contenidos</i>	<i>53</i>
<i>Figura 23. Flujo o proceso de desarrollo de contenidos.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 24. Matriz General de contenidos en función a pilares.....</i>	<i>58</i>

<i>Figura 25. Flujo de proceso.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 26. Flujo de resolución de quejas y reclamos</i>	<i>76</i>
<i>Figura 27. Organigrama..</i>	<i>79</i>

Capítulo I

Descripción de la Idea y Modelo de Negocio

1.1 Objetivo General

Trasladar de forma cómoda y segura a mascotas (perros y gatos) que asisten a veterinarias, hospedajes, groomers, domicilios, entre otros, dentro de los distritos de Surco y La Molina.

1.2 Descripción de la idea de negocio

Taxi Wow, es un servicio de taxi por aplicación que se encarga del traslado exclusivo de mascotas en Surco y La Molina. Trabaja directamente con los usuarios dueños de mascotas (perros y gatos), que tengan la necesidad de un servicio de estas características. El vehículo viene equipado al interior con un kennel, una cama y juguetes para que el traslado de la mascota sea cómodo y seguro.

1.3 Modelo de Negocio

Taxi Wow es un servicio de taxi por aplicación que opera en los distritos de Surco y La Molina y que busca generar una experiencia “wow” para los dueños que necesiten trasladar a sus mascotas (perros y gatos) o que deseen viajar con ellas de forma cómoda y segura. Se basa en un sistema GPS que ubica en tiempo real a los conductores con los posibles usuarios y así puedan solicitar el servicio rápidamente dentro del territorio de acción, sin necesidad de realizar una reserva anticipada. De acuerdo al modelo de negocio de Taxi Wow es posible el traslado de hasta 2 mascotas en kennels independientes (uno de la empresa y el otro proporcionado por el dueño de la mascota). Asimismo, la aplicación categorizará automáticamente el tamaño de la mascota al momento de ingresar el peso durante el registro y así conecte al cliente con el vehículo apropiado.

Tabla 1

Tamaño de mascotas para el servicio Taxi Wow

Tamaño	Peso Kg.
Pequeño	Hasta 10 Kg
Mediano	Entre 11Kg – 20 Kg
Grande	De 21Kg - 50 Kg.

Una vez solicitado el traslado e indicar el punto de partida y destino, se visualizará el monto del servicio. Luego, accedido el monto, el cliente puede dar inicio a Taxi Wow.

De igual manera, el método de pago en la aplicación es mediante una tarjeta de crédito o débito y la transacción se realizará automáticamente una vez concluido el viaje.

Asimismo, Taxi Wow trabaja bajo el modelo de un pago fijo a la red de conductores (tres primeros meses) y luego un pago fijo más un porcentaje variable en base a la cantidad de traslados realizados por día (50%-50%).

1.3.1 Segmento de clientes

- Dueños de mascotas que no tengan la posibilidad de llevarlas personalmente a su destino o que deseen movilizarse con ellas.
- Veterinarias/hospedajes/petshops/groomers que no cuenten con movilidad propia para realizar servicio de traslado de mascotas y/o que no se den abasto por la demanda.

1.3.2 Propuesta de valor

Ayudar a los dueños de mascotas (perros y gatos), a conseguir mediante una aplicación en tiempo real, un taxi especializado que pueda trasladar a su mascota de forma cómoda y segura.

1.3.3 Canales

- Aplicación
- Web responsive
- Facebook

- Instagram
- Youtube

1.3.4 Relación con los clientes

Automatizada: Porque el servicio será solicitado mediante el uso de una aplicación, a través de la cual, también se realizará el pago de forma automática una vez terminado el traslado.

Personalizada: Debido a que existe un contacto entre el dueño de la mascota y el conductor de taxi, quien será el encargado de recibir al perro o gato y colocarlo en el kennel que va dentro del vehículo. El conductor deberá empatizar y conectar en muy poco tiempo con el dueño de la mascota para transmitirle la seguridad y confianza que el usuario necesita al momento de enviar a su engreído con otra persona.

1.3.5 Fuentes de ingresos

Pago por el servicio de taxi para mascotas de acuerdo con la distancia del destino dentro de los distritos de Surco y La Molina.

1.3.6 Recursos claves

- La aplicación: Es vital para solicitar el servicio de Taxi Wow.
- Conductores: Son la fuerza principal del servicio de Taxi Wow, quienes realizarán personalmente el traslado de la mascota y representarán la marca.
- Equipo de Soporte: Personal administrativo y de sistemas, que permite el flujo correcto del modelo de negocio.
- El vehículo: Es una de las herramientas primordiales para la ejecución del servicio.

1.3.7 Actividades claves

- Mantenimiento de la aplicación:

Es fundamental considerar una revisión constante a la aplicación para asegurarnos que funcione de forma correcta y evitar así cualquier imprevisto que se podría presentar. Por ejemplo, en caso de saturación.

- Ampliar número de usuarios de la app:

Es importante tomar en cuenta que al inicio no todos los vecinos de Surco y La Molina conocerán la aplicación; por ello, se debe trabajar en campañas de marketing geolocalizadas que busquen aumentar el número de descargas de la app, con usuarios del perfil que hagan uso del servicio.

- Fidelización de los usuarios activos:

Considerando que los usuarios de Taxi Wow viven en Surco y La Molina, se debe tomar en cuenta que ellos son la principal fuente de ingresos de la empresa; por lo tanto, debemos cuidar y fidelizar a cada cliente desde el primer servicio que solicite a Taxi Wow. De esta manera se estaría generando una posibilidad de recompra.

- Incentivo a usuarios inactivos:

Cuando se detecte que un usuario tiene un periodo considerable de tiempo sin hacer uso del servicio (1 mes), se trabajará una campaña de incentivo (mailing con descuento especial), con el objetivo de que vuelva a hacer uso de la aplicación.

- Proceso de selección de la red de conductores:

Tomando en cuenta que uno de los valores de la marca es el amor por las mascotas, esto será fundamental al momento del proceso de selección de los conductores, quienes serán evaluados también por el grado de afinidad y cariño que sientan por las mascotas a través de diferentes pruebas, evaluaciones y entrevistas.

- Inducción y capacitación al equipo:

Como parte del proceso de ingreso al equipo de Taxi Wow, es importante que todos los trabajadores sean capacitados en el uso de la aplicación y calidad del servicio a brindar, sobre todo en el poco tiempo que se tiene contacto con el cliente.

1.3.8 Aliados claves

- Veterinarias/groomers/hospedajes/petshops:

Estos establecimientos conocen la concurrencia de los dueños de las mascotas al llevarlos a sus baños, consultas médicas u otros. Por ello, se les considera como aliado, debido a que existe probabilidad de que los usuarios que tomen el servicio de Taxi Wow se dirijan a alguno de estos puntos.

- Municipalidad de Surco y La Molina:

Existen fechas en cada municipalidad que están orientadas a realizar ferias para mascotas. Por ello, Taxi Wow busca tener presencia en este tipo de eventos en los que podemos acercarnos al público objetivo, que nos cuenten de su existencia e incentivar las descargas.

- Pasarela de pagos:

El usuario que descarga la aplicación deberá ingresar su tarjeta de crédito o débito para realizar el pago del servicio. Por ello, se considera vital una pasarela de pagos que le permita al usuario pagar con diferentes tipos de tarjeta.

- Proveedor del hosting:

Debido a que somos una aplicación que se encuentra alojada en la nube, debemos estar en constante comunicación con el proveedor del hosting para cualquier requerimiento que sea necesario, desde mayor cantidad de almacenamiento de data, velocidad de carga de la app, entre otros.

1.3.9 Estructura de costos

- Desarrollo de aplicación:

Se contrata los servicios de un profesional para el desarrollo de la aplicación bajo las indicaciones que el equipo de Taxi Wow le entregue.

- Alquiler de servidor:

Se realizará el pago anual por el espacio en la nube que mantendrá la información de registro de la base de clientes.

- Pasarela de pagos:

Al trabajar con una pasarela de pagos, se debe considerar que ésta cobra un porcentaje por cada transacción realizada más un importe fijo por cada operación. Por ejemplo: 4.5% + S/ 1. (Monto en soles).

- Planilla:

Aquí se encuentra el pago que se realiza al personal interno. En el desarrollo de este plan se encuentra el detalle de quienes califican como personal interno y externo. (Estructura Organizacional Pág. 77)

- Capacitaciones y festividades:

Se consideran festividades a las fechas importantes del año como navidad, fiestas patrias, día del trabajador, cumpleaños de los colaboradores, entre otros. Se ha destinado un presupuesto anual, en el que también se incluyen las capacitaciones que serán brindadas al ingreso y durante el tiempo de permanencia de los colaboradores.

- Inversión en Marketing digital:

Se trabajará pauta y contenidos que luego deberán ser segmentados por geolocalización y de acuerdo al perfil de usuario que se busca para generar alcance y con esto el conocimiento de la marca y la descarga de la app.

- Compra de juguetes, kennel y camitas:

Para brindar el servicio que ofrecemos dentro de la propuesta de valor se considera una importante inversión en la compra de los juguetes, kennels y camas para que el traslado de las mascotas sea de forma cómoda y segura.

- Alquiler de oficinas:

Se considera el alquiler de un coworking en lugar de oficinas para optimizar costos de acuerdo con las horas de trabajo (3 días a la semana, lunes, viernes y sábado).

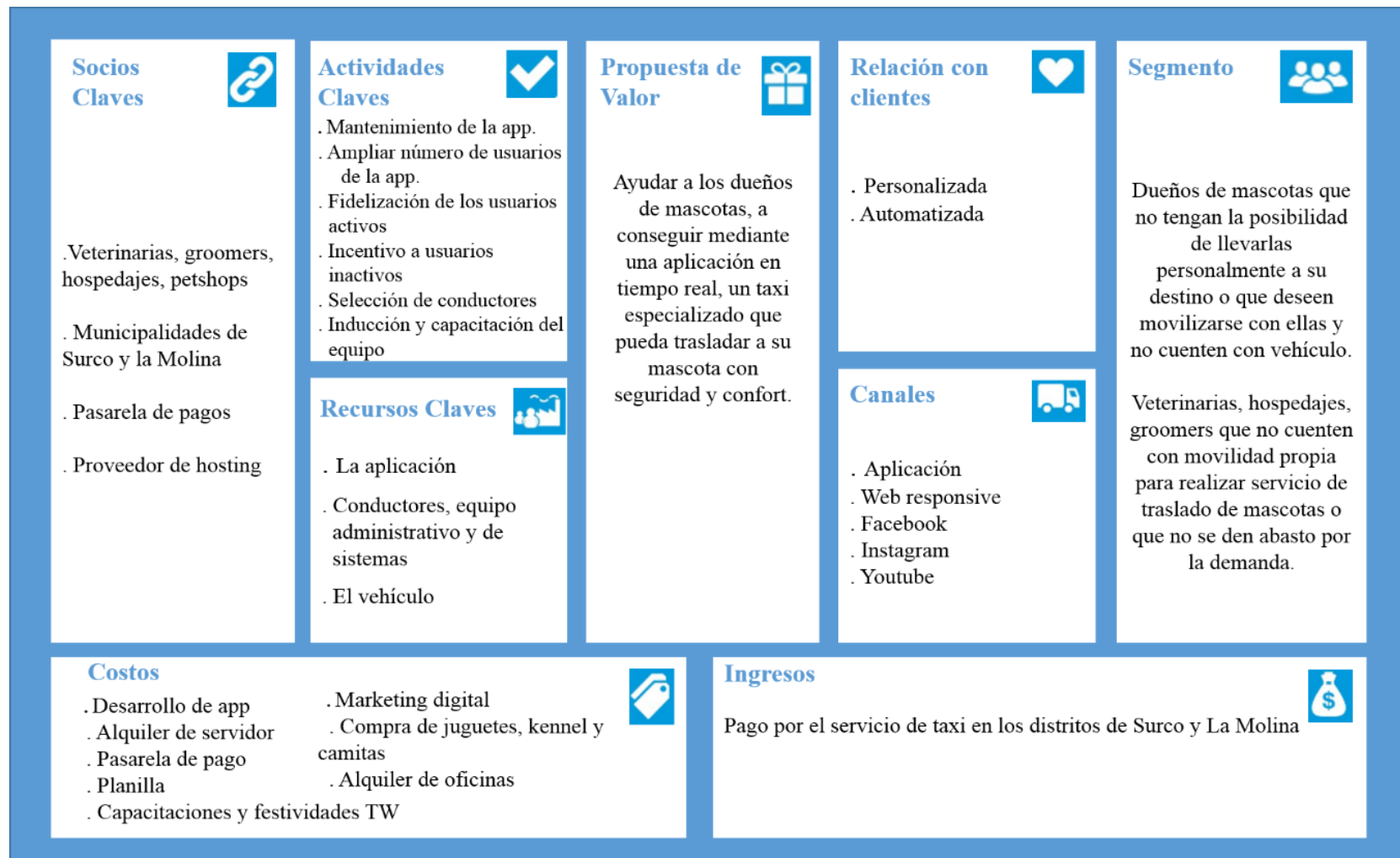


Tabla 2

Matriz Business Model Canvas

Elaboración propia

Capítulo II

Análisis del Entorno y la Industria

2.1 Antecedentes

El servicio de taxi tradicional (que se obtiene en la calle) ha dejado de existir como única opción de servicio de transporte, ahora existen otros medios a nivel mundial, que eliminan situaciones como caminar a las avenidas principales para obtener el servicio, el peligro de andar por las calles, las negociaciones de precios, incluso el mal servicio y muchas veces el mal estado de los vehículos; lo que evidentemente puede incomodar al usuario. ¿Cómo se ha solucionado? Pues sencillo, con aplicaciones gratuitas que conectan automáticamente al usuario con el conductor disponible más cercano y a precios accesibles. Este canal hizo que realmente creciera como espuma la demanda de este indispensable servicio de transporte.

En cuanto al mercado de servicios de taxi para mascotas en Lima capital, las opciones de este tipo de servicio son bastante limitadas. Existen únicamente negocios pequeños y no empresas establecidas con una aplicación o sistema de programación de movilidades, para atender los servicios con la misma rapidez y calidad que las aplicaciones más conocidas como Uber, Beat o Cabify. Lo que quiere decir que las oportunidades para conseguir una movilidad con las facultades para llevar a tu mascota son, no solo limitadas, sino al no haber suficiente oferta los precios no son muy accesibles.

Siendo 56.5 el porcentaje de hogares con mascotas en Lima metropolitana, 91% de consultas veterinarias y 49% servicios de baño y grooming en centros cercanos a sus domicilios, esta aplicación es ideal para ellos. De igual manera, se refuerza esta idea si se considera que la inversión por familia va desde 100 a 300 soles mensuales en su mascota e incluso se estima que para el 2021 la cifra de inversión ascienda en un 39% (Redacción Gestión, 2016).

Los perros y gatos son las mascotas por excelencia en el país según la Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C. (La República, 2019)

El 87% de los hogares de nivel socio económico AB tienen por lo menos un perro, 81% del NSE C y 74% del NSE DE. En cuanto a los gatos, el 51% se encuentra en los hogares de NSE DE, 41% en el NSE C y un 24% en el NSE A y B. (CPI, 2018)



Figura 1. Tipos de mascotas en el hogar

Las mascotas que llegaron como obsequios representan 59% y con el tiempo se han convertido en parte de la familia. La inversión que cada una requiere, va desde el veterinario, comida, juguetes, ropa, hospedajes, fiestas especializadas y hasta taxis para mascotas.

Es evidente que no solo está creciendo el porcentaje de mascotas en el Perú, sino la inversión en cada una y los servicios demandados por el sector de petlovers dispuestos a invertir en sus “hijos” en lo que realmente necesiten. Fuera de necesidades básicas (como alimento y abrigo), empieza la adquisición de ciertos “lujos” para engrair al pequeño de casa. Es ahí donde inicia realmente el negocio de muchos empresarios que vieron la oportunidad y están ingresando al rubro con innovadores productos y servicios para este selecto grupo, en el que están tomando fuerza los servicios de taxi para mascotas, fiestas especializadas, alimentos balanceados y naturales para los pequeños de casa, entre otros. (La República, 2019)

Estas empresas identificaron la oportunidad de crear un negocio dentro del rubro mascotas, específicamente una cafetería petfriendly (que no existía al 2018) que permitiera a los dueños pasar un momento ameno con sus mascotas, compartiendo bebidas y snacks tanto para ellos mismos como para los pequeños. De igual manera, que pudieran gozar de una amplia variedad de productos para su mascota en un solo lugar, como juguetes, comida, ropa, entre otros. La idea es brindarles a los dueños, un lugar que integre ambas necesidades y puedan compartir tranquilamente con su mascota y otras personas amantes de los animales como ellos. (Guzmán , Jorge, Assante, & Ladrón de Guevara, 2018)

Modelo de negocio de UBER (Caso UBER Perú 2017-2021)

Uber es un caso de éxito, debido a que brinda una solución inmediata al servicio de transporte tradicional, con una propuesta eficiente, rápida, cómoda, de calidad y a un precio razonable.

La idea de negocio nació en diciembre del 2008, durante una noche fría en París, cuando Travis Kalanick y Garret Camp no pudieron conseguir un medio de transporte en la ciudad. Esa noche nació la idea que cambiaría el transporte a nivel mundial y todo debido a una necesidad básica que increíblemente no había sido detectada antes.

En marzo del 2009, sus creadores, relacionados al mundo de la tecnología y los negocios, deciden que esta solución se daría a través de una aplicación móvil con tan solo presionar un botón y fue así que crearon la app más popular del mundo en cuestión de transporte.

La aplicación inició en julio de 2010 en San Francisco, Estados Unidos, con su primera solicitud de servicio. Un año más tarde se lanzó en la ciudad que vio nacer la idea. Con el tiempo Uber empezó a lanzar diferentes modalidades de transporte como UberPool (viajes compartidos a destinos en ruta, que disminuyen el costo del servicio y apoyan a disminuir la congestión vehicular), UberKittens (servicios con un gatito a bordo que apoya

con donaciones a refugios, servicio especial para catlovers), UberEats (donde incursionan en el servicio de delivery de comida), UberX (vehículo de lujo) y no solo eso, sino se unieron y apoyaron una larga lista de temas benéficos y sociales, como el matrimonio gay, alimentación para los niños de recursos limitados, brindarle oportunidades a conductores con discapacidad auditiva, entre muchos otros. Demostrando lo amplio, no solo del servicio, sino del apoyo que podría brindar como empresa.

Uber tuvo un salto mundial en un periodo de 3 años, expandiéndose a 67 ciudades en 24 países, pero a los 4 años dio su mayor expansión, llegando a 230 ciudades en 50 países. Actualmente existe en aproximadamente 65 países y más de 344 ciudades, siendo uno de los negocios más exitosos de estas características a nivel mundial. Sobre todo, si se menciona que la empresa no es dueña de vehículos y trabaja básicamente bajo un modelo de negocio colaborativo.

Oficialmente, la empresa llegó a América Latina en el 2013, abriéndose paso en países como Chile, Brasil, Argentina y Perú (entre otros), con su propuesta innovadora, rápida y diferente a lo que el mercado está acostumbrado, sobre todo en Perú, donde la gente vivía el sufrimiento diario del transporte informal, ya sea público o privado. Los problemas no tardaron en llegar con su popularización, debido a que era un arma de doble filo, una excelente alternativa para los clientes y un contrincante poderoso para los taxistas actuales “de calle”, quienes consideraban que su trabajo se estaba viendo afectado.

Lamentablemente esta disconformidad se vio expresada de forma violenta, pero con el tiempo, sin ver otra alternativa de solución (debido a la fuerte acogida del nuevo servicio) muchos de los taxistas se unieron a la red de conductores de la exitosa aplicación (también de las otras aplicaciones de las mismas características en el mercado).

Es importante analizar cómo Uber se fue abriendo camino y formó una marca sólida y reconocida en todas las ciudades donde inició operaciones. Realmente Uber supo brindar

una solución accesible, rápida y cómoda en todo el sentido de la palabra a los usuarios del transporte privado; dándoles un respiro diario en cuanto a su movilidad, inversión en transporte y puntualidad.

2.2 Análisis del Entorno

2.2.1 Factores políticos y legales (P)

En Perú se promulgó la LEY N° 30407 de protección y bienestar animal. En ella indican que todo animal vertebrado doméstico o silvestre, debe ser reconocido como animal sensible y merece gozar de un buen trato por el ser humano. De igual manera, que la sociedad debe velar por su bienestar y protección, para que tanto, humanos como animales, puedan vivir en armonía bajo medidas de protección de la vida, de la salud de los animales y la salud pública; gozando de buen trato y calidad de vida.

Así también, la Policía Nacional del Perú ha creado el “Departamento de Protección y Bienestar Animal”, donde se podrán presentar desde situaciones de abandono hasta golpes y malos tratos. El departamento de la institución se encargará de garantizar el bienestar y la protección de todas las especies que se encuentren en riesgos, sean domésticas o silvestres (La Republica, 2018)

En junio del 2017, el Congreso de la República presentó un proyecto de Ley La N° 1505/2016-CR, que busca regular el servicio de Taxi que se brinda a través de aplicaciones para smartphones en el Perú. Este proyecto tiene como fin asegurar la legalidad del servicio que brindan empresas como Uber, Taxi Beat y Cabify. Con ello, se busca promover la mejora y calidad del servicio de Taxi e identificar las corresponsabilidades entre el operador de la plataforma y los usuarios del servicio.

El proyecto también busca que estas empresas de taxi estén inscritas en el Registro Nacional de Plataformas Tecnológicas creado para tal fin, y que estará a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (Patiño, 2018)

Son dos regulaciones que impactan a los taxis por aplicativo. La primera es la regulación laboral, comandada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y la segunda, la reglamentación del servicio de taxi (donde se incluye también al que se presta por aplicativo).

La Autoridad de Transporte Urbano (ATU) remarca que la regulación que prepara se encargará de regular el servicio público de transporte en taxi en general, sin distinción. Precisa que no regulará a los aplicativos de taxi, ya que estos no brindan este servicio, pero sí a los conductores porque son los prestadores. (DIA1, 2020)

2.2.2 Factores económicos y financieros (E)

Según el Estudio de Mascotas realizado por Kantar, precisa que el movimiento en la tenencia de mascotas ha impactado en cuanto a la compra de alimento para ellos. De esta manera demuestra un desempeño muy superior a la canasta total, creciendo 34% en volumen y 28% en valor, en el mes de mayo del 2019. Sin duda es un mercado que está avanzando a tasas muy altas y que ha generado la entrada de nuevas marcas, principalmente en alimentos. Hoy compiten en la categoría de perros unas 40 marcas y en gatos 25.

El consumo de alimentos balanceados para perros y gatos se elevó en el último año en un 10% frente al gasto medio que creció en 5%, mientras que la frecuencia de compra lo hizo en 14%. (Inga, 2020)

En cuanto a las clínicas veterinarias, se dijo que crecerían 10% en el 2019. Los expertos veterinarios aseguran que el incremento no es “una moda”, sino va por la importancia que muchas personas le dan a sus mascotas. El crecimiento de clínicas

veterinarias, ha permitido que se aperture un nuevo rubro de modelo de negocio para las franquicias en el Perú.

Según el portal Milenio, aunque no existen cifras oficiales del mercado de mascotas en el Perú, se estima que aproximadamente casi 5 millones de hogares tienen una mascota. Por tanto, se sitúa como un negocio bastante rentable.

Respecto al crecimiento económico de país, este ha disminuido. A finales del 2018 se proyectó un crecimiento del 4.2% durante el 2019, incluso sobre países como Brasil, Chile y México (liderando el crecimiento de la región), debido al impulso de la inversión privada y la demanda interna. Sin embargo; desde mediados del año pasado las proyecciones cambiaron, debido al colapso de Venezuela y al lento crecimiento de las principales economías de la región (Argentina y Brasil); lanzando una nueva estimación del 3.8%. Incluso este porcentaje no está considerando el impacto negativo que podría generar cualquier alteración en las economías principales a nivel mundial, como China y Estados Unidos.

2.2.3 Factores sociales, culturales, y demográficas (S)

De acuerdo al Estudio de Mascotas que realizó CPI, el 56.5% de hogares tiene mascota, respecto al interior del país la tenencia de mascota es de 62.2%. (CPI, 2018)

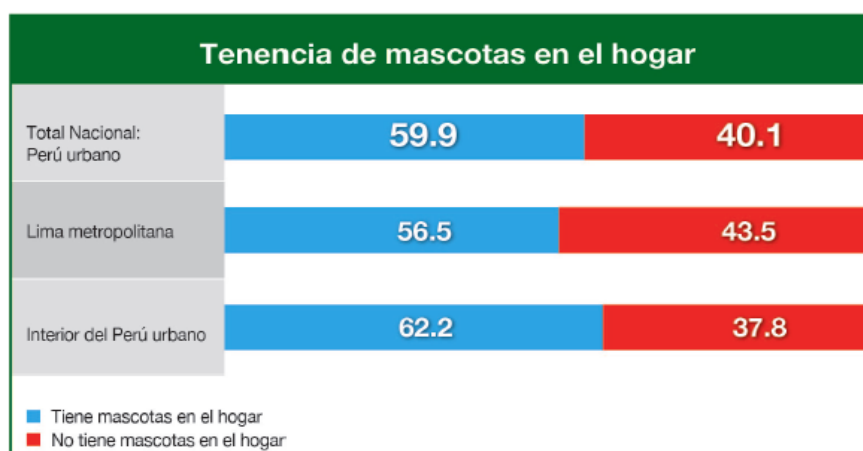


Figura 2. Tenencia de mascotas en el hogar

Fuente: Fuente: CPI - Estudio de Tenencia de Mascotas en los hogares a nivel nacional 2018

En la actualidad existen mayor cantidad de mascotas por hogar que hace 10 años. En el 2016-2017 se tuvo un crecimiento de 30% de perros en hogares. En el caso de los gatos creció 59%, en estos mismos años. Esta situación puede ser mejor aprovechada por las empresas, puesto que a medida que aumentan las personas o familias con mascotas se incrementan también las oportunidades de negocio.

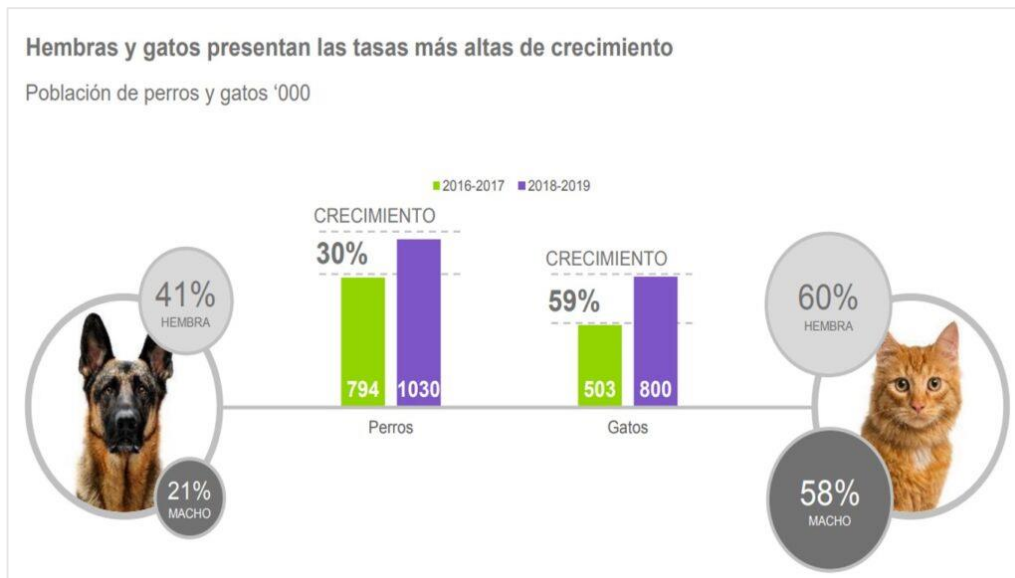


Figura 3. Población de perros y gatos

Fuente: Kantar División Worldpanel.

En julio pasado, la consultora Arellano Marketing, indicó que el nacimiento de nuevos formatos para los consumidores migró debido, no solo al cambio en la composición de las familias (que en poco más de 20 años pasaron de 4 hijos a 2 hijos por familia en promedio), sino también el tamaño de las viviendas. Hoy se puede vivir en un departamento desde 40 metros cuadrados. Bajo ese enfoque, ahora las mascotas muy pequeñas de hasta 5.5 kg. son la principal elección en los hogares y su tenencia ha crecido 445% en este periodo en comparación con el año pasado.

Así, las mascotas pequeñas de hasta 11.5 kg solo han crecido 2%. Mientras que las de mayor peso han decrecido, como el caso de las mascotas que pesan hasta 22.5 kg, con un descenso de -15%, y los de tamaño grande, de más de 22.6 kg han descendido en -48%. (PerúRetail, 2019)

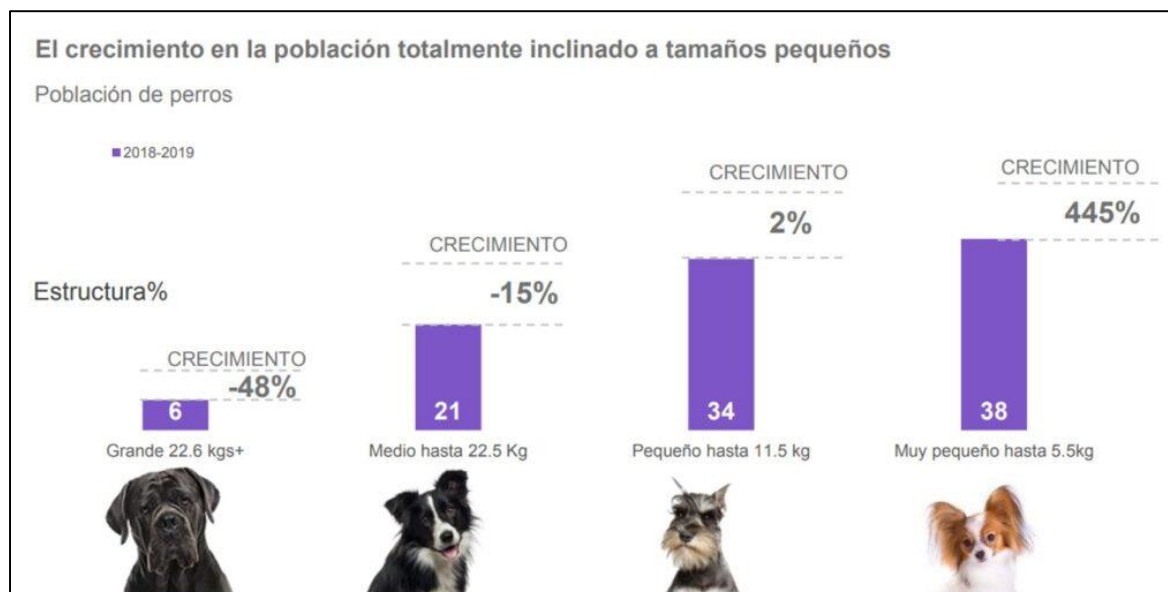


Figura 4. El crecimiento en la población totalmente inclinado a tamaños pequeños

Fuente: Kantar División Worldpanel

En los últimos años, algunos de los principales bancos y tiendas del sector retail ahora son petfriendly. Esto permite que las personas puedan ingresar a estas tiendas con sus mascotas, siempre haciéndose cargo del comportamiento de la mascota y asegurando que esta es amigable con las personas.



Figura 5. Bancos petfriendly

Tanto ha sido el crecimiento del rubro mascotas que incluso el reconocido instituto de modas “Chio Lecca” presenta cursos de patronaje y confección de ropa para mascotas,

que ha tenido mucha acogida entre los petlovers y aquellos que buscan ahondar en este atractivo negocio. También se han lanzado por redes, cursos de fotografía, específicamente de sesiones de fotos para mascotas, con tips para mejorar el comportamiento de las mascotas durante la sesión.

Los fulldays con mascotas están a la orden del día y suelen ser en espacios abiertos para que las mascotas sientan libertad de poder desplazarse con sus papás. Estas visitas se realizan principalmente a Mala y en casas de campo en temporada de Verano.

En Nepal cada año se celebra un festival que da las gracias a los perros por ser amigos de las personas, esta es llamada “Kukur Tihar” o “Kukur Puja” que significa “Adoración de Perros” y se celebra el segundo día del Tihar, durante el festival de las luces, que tiene lugar en otoño. En esta celebración se suele colocar marcas rojas en la frente de los perros (hechas de arroz, yogurt y colorante) que representan que el perro es objeto de devoción; además, de significar una bendición para toda persona que se cruce en su camino. (Velarde, 2019)

Spotify, el gigante de música en línea, lanzó un Pet playlist para aquellas mascotas que se queden en casa solas o necesiten relajarse. (Velarde, 2019)



Figura 6. Pet playlist de Spotify

Restricción vehicular

La población se ve afectada por la tan comentada congestión vehicular. Muchos creen que es debido al alto número de vehículos en el país; pero la razón es otra. Según la Asociación Automotriz del Perú (APP), el Perú cuenta con una de las tasas más bajas de vehículos por habitante en la región (12 habitantes por vehículo), seguidos por Colombia con 10, Venezuela y Ecuador con 7 y México, Brasil, Argentina y Chile entre 3 y 3.7. Con esa información detallada, está claro que la razón de la congestión vehicular en Perú no está relacionada al “elevado número” de autos, sino a la limitada infraestructura vial y a la gestión del transporte público. La inversión del estado para mejorar la infraestructura vial hasta el momento no da los resultados esperados y la congestión es realmente un inconveniente de todos los días. Sin embargo; poco a poco el Ministerio de Transportes y Comunicaciones viene ejecutando correctamente su presupuesto destinado a infraestructura vial y muy pronto (a pesar de algunas nuevas restricciones), se podrán gozar de los beneficios. Considerando un nivel de vehículos distribuidos en más avenidas que permitan el tránsito con mayor fluidez y la inversión de menos tiempo en movilizarse.

La restricción vial “Pico y Placa” inició en septiembre del presente año (2019) y continúa hasta la actualidad. Esta norma restringe la libre circulación de los vehículos según el último dígito de su placa (par o impar), 2 días a la semana, en el horario de 7:00 a.m. a 11:00 a.m. y 5:00 p.m. a 9:00 p.m. y a través de vías principales de tránsito. Lo cual, por el momento, complica la circulación de los vehículos y por lo tanto, el transporte de las personas, sobre todo en hora punta; elevando así el tiempo de permanencia en el medio de transporte, independientemente sea público o privado. Sin embargo; Taxi Wow no se vería afectado por esta nueva norma, debido a que se transporta por tramos cortos y dentro de únicamente 2 distritos, entonces no cruza la mayoría de las avenidas restringidas y por el

horario de atención del servicio (8:00 a.m. a 6:00 p.m.) sólo se ve afectada por un total de 4 horas (3 en el horario de la mañana y 1 en el horario de la tarde).

El parque automotor en el país es de 2.6 millones de vehículos, siendo el 85% vehículos livianos y la diferencia, unidades pesadas. La antigüedad promedio de los vehículos es de más de 15 años, renovándose 6% al año, cuando el ideal es 10%, según la AAP (Asociación Automotriz del Perú). Las recomendaciones para mejorar el parque automotor tienen como primer paso reducir la antigüedad promedio de los vehículos a 10 años. Es justamente eso lo que hará Taxi Wow, al incluir entre sus requisitos la asociación de autos que no tengan más de 10 años de antigüedad, brindando no solo un servicio de calidad, sino también dentro del plano estético y apoyando el refuerzo a la edad promedio de los vehículos del parque automotor nacional.

2.2.4 Factores Tecnológicos y Científicos (T)

La tecnología en la actualidad ayuda a la presente idea de negocio, debido a que brinda una larga lista de funcionalidades que pueden fácilmente ser aplicadas al plan de negocio.

La creación de los Smartphone con pantallas touch de grandes dimensiones, las aplicaciones móviles que pueden ser de una lista interminable de categorías, las redes cada vez más potentes y la geolocalización a tiempo real; sumado a la accesibilidad a la red y a los datos, los precios cada vez más asequibles de los equipos móviles, el internet y la manipulación creciente de las estructuras tecnológicas (computadoras, teléfonos móviles, ipads/tablets) en casi todas las generaciones, son los factores tecnológicos que más refuerzan a Taxi Wow.

2.2.5 Factores Ecológicos y Ambientales (E)

Desde hace aproximadamente 20 años, se trabajan en el Perú las conversiones de vehículos de gasolina a GLP o GNV. Esto inició debido a que en 1991 el gobierno permitió el ingreso de vehículos usados al país, ingresando más de 130 mil vehículos; sin embargo, no eran únicamente usados, sino vehículos con motores Diesel que, sumados a su antigüedad, emanaban una gran cantidad de gases tóxicos. Esto generó que en Lima y Callao principalmente, los niveles de esmog llegarán a puntos críticos, por lo que el gobierno decidió hacer algo al respecto y en 1998 se lanzó la campaña “Aire Limpio”. Esta campaña inició con la conversión de vehículos de Diesel y gasolina a Gas licuado de petróleo (GLP) y Gas Natural vehicular (GNV); teniendo para mediados del 2019, 238 talleres de conversión autorizados. La particularidad de esta modificación al motor, hacía que el vehículo no funcione únicamente a Diesel o gasolina, sino les permitía andar con un gas equivalente a la gasolina que emite considerablemente menos gases tóxicos y a un precio mucho más accesible. La campaña de “Aire Limpio” no solo apoyó al gobierno con su objetivo de cuidado ambiental, sino contribuyó al ahorro de los dueños de los nuevos vehículos duales. Actualmente, las conversiones son un procedimiento común, siendo más popular entre los conductores y taxistas, pero sin dejar de lado los vehículos particulares, donde cada vez están tomando mayor conciencia de los beneficios y procediendo con la dualidad de su motor. Considerando que Taxi Wow es un servicio de transporte, el ahorro en el combustible es básico, así se puede cobrar un precio más accesible y los conductores invierten menos en sus vehículos, teniendo al final del día mayores ganancias. De igual manera, Taxi Wow tiene un compromiso ambiental con la ciudad y tiene entre sus requisitos de ingreso a la red de conductores, la evaluación del vehículo, su correcto funcionamiento y control de emisión de gases tóxicos.

2.3 Análisis de la Industria

Este análisis ayudará a conocer el entorno del sector donde se desarrollará el modelo de negocio de Taxi Wow, así como también poder determinar la competencia a fin de poder diseñar su estrategia a lo largo del proyecto.

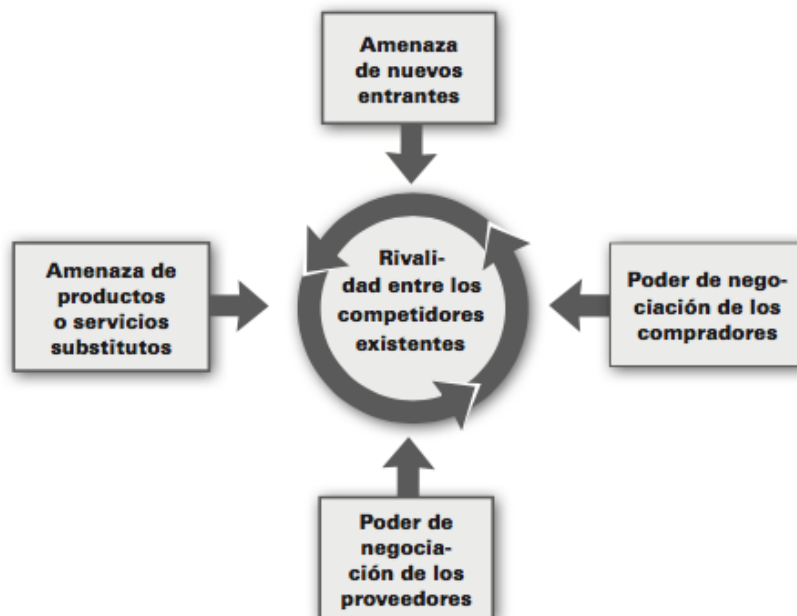


Figura 7. El modelo de competencia de las cinco fuerzas.
Tomado de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En Ser competitivo, M. Porter, 2012.

2.3.1 Poder de negociación de proveedores - Alto

Se tiene como proveedor al servicio de hosting y la pasarela de pagos, con quienes se trabajará afianzados en una relación de confianza, para que la aplicación funcione de la mejor manera. No se puede perder contacto con ellos, debido a que el uso de la aplicación está sujeto al espacio que Taxi Wow tenga en la nube y que el usuario pueda pagar con cualquier tarjeta de crédito respectivamente.

2.3.2 Poder de negociación de compradores - Alto

El poder de negociación de compradores (clientes) es alto, debido a que son quienes finalmente deciden solicitar el servicio para el traslado de sus mascotas. Cabe resaltar que el cliente está cada vez más informado y la inmediatez con que consigue información es

cada vez más dinámica, lo cual le permite analizar y tomar la decisión que más se ajuste a lo que necesite.

2.3.3 Rivalidad entre competidores - Medio

Actualmente existen algunos negocios similares al de Taxi Wow; sin embargo, la propuesta de valor de Taxi Wow es superior en fondo y forma debido a que brinda seguridad, al mismo tiempo que proporciona artículos que hacen que el recorrido sea lo más entretenido y seguro posible para la mascota. Taxi Wow ha considerado fundamental que el conductor esté capacitado a reaccionar ante cualquier eventualidad.

Respecto a la competencia, y al trabajo de campo que se ha realizado para fines de la investigación, se ha recibido la información de que los vehículos de estos otros negocios no se encuentran acondicionados para el transporte de las mascotas.

La descripción de los competidores se ha analizado en el punto de Competencia Local.

2.3.4 Amenazas de nuevos entrantes - Alta

Esta posición es clasificada como alta, principalmente debido al modelo de negocio de taxis por aplicativo que existe actualmente en el país (Uber, Cabify, etc.), que a mediano plazo podrían implementar un servicio similar, contando con el expertise de los servicios masivos que actualmente operan y la posible gran cantidad de conductores que circularían por toda Lima Metropolitana.

2.3.5 Amenazas de servicios sustitutos - Alta

Se podría dar principalmente en el caso que las veterinarias repotencien su movilidad para el traslado de mascotas o en similar situación, alquilar el auto a un particular, dejando o disminuyendo la cantidad de servicios que realizaría Taxi Wow. Se debe considerar que la compra de la unidad es una inversión relativamente grande para una veterinaria mediana.

2.3.6 Grado de atracción de la industria o sector

El sector mascotas ha crecido en más de 8% en los últimos 2 años, debido al creciente número de personas son catalogadas como petlovers; es así también que las mascotas cobran cada vez más protagonismo dentro de los hogares peruanos, siendo los engreídos de la familia, donde cada familia invierte mensualmente en promedio 300 nuevos soles en la mascota. Ante ello, diversas empresas orientadas a este sector preparan sus estrategias de comunicación tratando de generar mayor engagement y por ende, mayores ventas.

2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 3

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para Taxi Wow

Factores determinantes de éxito (FDE)		Peso	Valor	Pond.
<i>Oportunidades</i>				
1	Tendencia hacia una mayor inversión en el cuidado de las mascotas.	0.09	3	0.27
2	Uso de redes sociales para recomendar la marca y hacerla conocida.	0.07	3	0.21
3	Tendencia de crecimiento del mercado de negocios orientados a las mascotas.	0.10	3	0.3
4	La ampliación y mejora de la infraestructura vial.	0.06	3	0.18
5	El mayor acceso a tecnología móvil, geolocalización e internet.	0.09	3	0.27
6	Tecnología de conversión y dualidad de motores; menor inversión en combustible y menor emisión de gases tóxicos.	0.08	2	0.16
7	69% de los usuarios de internet móvil en Perú han realizado una compra a través de su Smartphone en los últimos seis meses.	0.09	3	0.27
8	Crecimiento del consumo y pago a través de tarjetas de crédito y débito.	0.09	3	0.27
9	Percepción que taxis por aplicación son más seguros que los de la calle	0.08	3	0.24
Subtotal				2.17
<i>Amenazas</i>				
1	Que los taxis por aplicación brinden el mismo servicio	0.03	3	0.09
2	Los conductores de Taxi Wow se apropien de los clientes (dueños de mascotas)	0.04	3	0.09
3	Los negocios pequeños de servicio de transporte para mascotas (competencia local) se multipliquen, mejoren sus precios y brinden mayor accesibilidad del servicio para la demanda	0.02	2	0.06
4	Puede salir al mercado otra aplicación de movilidad para mascotas	0.04	3	0.12
5	El estancamiento del crecimiento económico nacional	0.07	1	0.07
6	Lanzamiento de productos para el cuidado del vehículo al transportar mascotas sin kennel	0.05	1	0.05
Subtotal				0.48
Total		1.00		2.65

Nota. Adaptado de “El contexto global y la evaluación externa”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 117., México DF, México: Pearson Educación.

De acuerdo al análisis realizado de esta matriz, el peso de las oportunidades es de 2.17 y el de las amenazas es de 0.48, teniendo como resultado que las oportunidades cuentan con mayor ponderación. Por lo tanto, se concluye que el ambiente externo es favorable para el desarrollo y puesta en marcha del modelo de negocio

Capítulo III

Plan Estratégico

3.1 Misión

Trasladar de manera cómoda y segura a las mascotas brindando un servicio con amor, responsabilidad y honestidad.

3.2 Visión

Convertirnos en un referente del servicio de traslado de mascotas en el país.

3.3 Valores

- Integridad
- Transparencia
- Amor por las mascotas.

3.4 Objetivos estratégicos

- Incrementar ventas (unidades) con promedio de 7% mensual al primer año de lanzamiento.
- Generar un crecimiento anual en ventas (soles) de 20% al cierre del segundo año de montadas las operaciones.
- Alcanzar una participación de mercado de 5% al primer año de ejecutado el modelo de negocio.
- Desarrollar vínculo afectivo con los clientes, a través de una comunicación efectiva que permita resolver sus solicitudes de forma inmediata y personalizada durante los dos primeros años del modelo de negocio.

3.5 Análisis FODA

Tabla 4

Matriz FODA

Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> F1: Uso de tecnología para solicitar el servicio. F2: Conductores que se dedican exclusivamente a trabajar con Taxi Wow. F3: Comodidad en traslado para la mascota dentro del taxi (kennel, cama, juguetes). F4: Empresa especializada en el traslado de mascotas. 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> O1: Tendencia hacia una mayor inversión en el cuidado de mascotas. O2: Uso de redes sociales para recomendar la marca y hacerla conocida. O3: Identificar patrones de comportamiento de los usuarios. O4: Nicho no atendido de forma exclusiva.
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> D1: Marca desconocida y por tanto genera desconfianza. D2: Carece de flota propia de vehículos. D3: Bajo presupuesto para el despliegue de campañas. 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> A1: Taxis por aplicativo que pueden dar el mismo servicio. A2: Los conductores podrían adueñarse de los clientes. A3: Mala experiencia de un cliente.

Tabla 5

Matriz FODA para Taxi Wow

Cruce de variables

FO <ul style="list-style-type: none"> Uso de la tecnología para captar data que permita identificar patrones de comportamiento de los usuarios que utilizan el servicio. Desarrollo de un plan de comunicación por redes sociales que haga mención al servicio especializado de traslado de mascotas. 	FA <ul style="list-style-type: none"> Motivar la recurrencia en el uso del servicio a partir de planes de incentivos o premios por el número de usos. Esto podría pasar por puntos acumulados por uso, lo que finalmente se transformarían en un beneficio concreto Calificación del servicio y del conductor para identificar oportunidades de mejora.
DO <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de un plan de referidos bajo el cual las personas puedan recomendarnos a sus contactos a cambio de un incentivo. Esto ayudará a que la marca se haga conocida. Desarrollo de una campaña de <u>brand awareness</u> para buscar la recordación de marca. 	DA <ul style="list-style-type: none"> Trabajo de una estrategia de PR para que el público al que nos dirigimos, conozca los beneficios y los estándares de calidad de la marca con el fin de que se considere una opción superior y exclusiva para el traslado de su mascota.

Nota: Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 276, México DF, México: Pearson Educación.

3.6 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de Taxi Wow se basa en la estrategia genérica de Michael Porter, “focalizado en diferenciación”, debido a que el sector - taxi para mascotas - es aún un nicho de mercado y que al igual que el sector mascotas, seguirá creciendo (La Republica , 2019)

El porcentaje de crecimiento del sector mascotas en América Latina en 1998 y 2002 fue de 5% anual, a la actualidad este porcentaje es cerca del 9%. (CPI, Tenencia de mascotas, 2018).

Basándose en el dolor detectado “los taxistas no aceptan a mi mascota en el vehículo”, la ventaja competitiva de Taxi Wow se centra fundamentalmente en brindar seguridad durante todo el proceso, desde que el dueño solicita el servicio a través de la app, hasta la llegada de la mascota al destino solicitado; brindando comodidad durante el recorrido.

Capítulo VI

Plan de Marketing

4.1 Estudio de Mercado

4.1.1. Objetivos

Objetivo general.

El presente estudio tiene por objetivo la estimación de la demanda para determinar la cantidad de servicios de traslados de mascotas que tengan como partida los distritos de Surco y La Molina.

Objetivos específicos

- Conocer el nivel de interés del servicio por parte del cliente potencial
- Determinar la estacionalidad del servicio (frecuencia y ocasiones especiales)
- Identificar características del servicio que el cliente valora más.

4.1.2 Metodología

El estudio de mercado fue realizado mediante la investigación exploratoria y concluyente. La investigación exploratoria se realizó a través del uso de datos primarios, secundarios y entrevistas a profundidad (investigación cualitativa) a dueños de mascotas. Asimismo, la investigación concluyente se realizó a través de un sondeo (encuestas) realizadas a los prospectos de clientes.

Investigación exploratoria

Conclusiones de la investigación exploratoria:

- Los millennials son reconocidos por estar orientados y sumamente comprometidos al cuidado de sus mascotas.



Figura 8. Crecimiento de mascotas 2019

Fuente: PerúRetail (2019)

Existe un crecimiento potente del sector mascotas en el país, debido a la inversión que realizan los dueños en sus mascotas principalmente en alimentación y servicios veterinarios. Actualmente las mascotas son consideradas como parte de las nuevas familias que existen en el Perú.



Figura 9. Tendencias de las nuevas familias

Fuente: <http://www.consumer-truth.com.pe/tendencias-nuevas-familias/>

Los millennials al ser nativos digitales, realizan mayor cantidad de transacciones a través de aplicaciones que les permiten ahorrar tiempo.

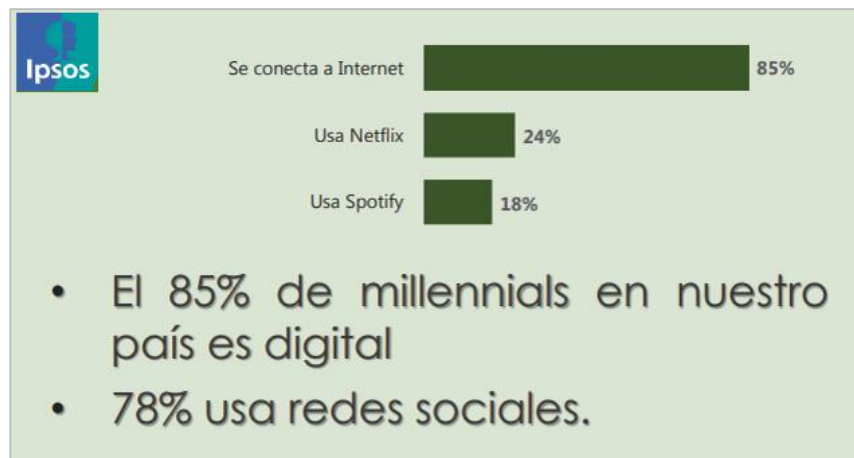


Figura 10. Millennials en el Perú

Fuente: Ipsos Perú (Perfil del adulto joven 2018)

La estacionalidad del servicio de taxi está determinada por fechas festivas, como mayo (día de la madre), julio (fiestas patrias), octubre (Halloween) y diciembre (Navidad/año nuevo). Los fines de semana representan el mayor movimiento en demanda de servicio de taxi de dueños con sus mascotas.

4.1.3 Tamaño de mercado y tasa de crecimiento

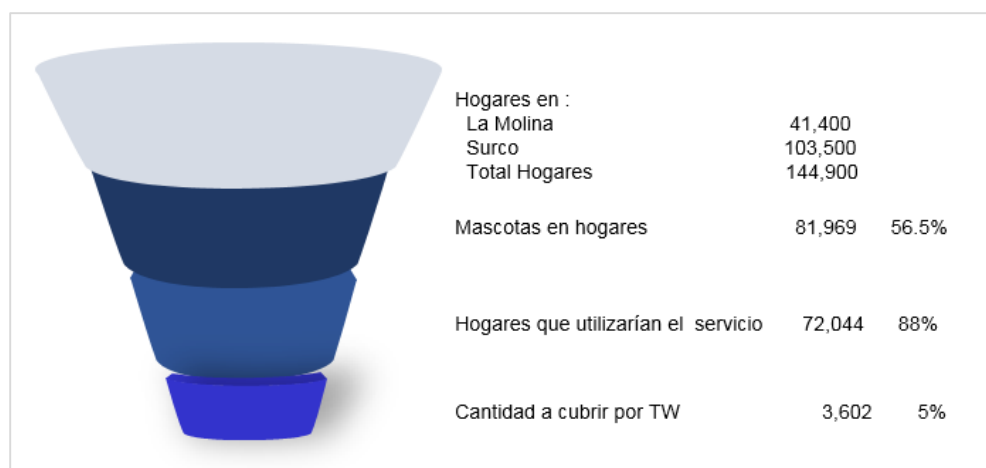
Partiendo de la cantidad de hogares en Lima Metropolitana con un total de 2,720,800; tomamos la cantidad de hogares en Surco y La Molina con un 103,500 y 41,400 respectivamente. El porcentaje de mascotas en estos hogares representa el 56.5%, el porcentaje utilizado del total de hogares que estarían dispuestos a utilizar el servicio de Taxi Wow es 87.83%, obteniendo con ello un total de 72,044.

Finalmente, la cantidad de servicios a cubrir por Taxi Wow sería de 3,602, que representa el 5% del mercado disponible.

La información comentada en este punto ha sido tomada de CPI “Perú Población 2018”; así como también de CPI 2018 “Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional”.

Tabla 6

Funnel de conversión



Fuente: Elaboración propia en base a información de CPI (2018)

4.1.4 Mercado meta y segmentación

Segmentación Demográfica:

Edad: 25 a 35 años

Sexo: Hombres y Mujeres

Residencia: Perú

Distritos: Surco y La Molina

Segmentación Socio Económica:

Ingresos: S/ 4,000 a S/ 7,000 soles

Educación: Técnica, Universitaria, Post Grado.

Nivel socioeconómico: Medio –Alto

Segmentación Psicográfica

Hombres y Mujeres que aman a sus mascotas.

Que tienen actividad en plataformas digitales.

Realizan compras por internet.

Son activos en redes sociales.

Gustan de la comodidad (Que se hace, maneja, obtiene, lleva, etc., con agrado o facilidad y con poco esfuerzo, molestia).

Valoran el tiempo.

4.1.5 Participación de mercado proyectada

De acuerdo al análisis realizado por Taxi Wow, las operaciones iniciarán con una porción del 5% del total del mercado disponible, ello de acuerdo a la capacidad instalada con la que cuenta Taxi Wow y que puede llegar a cubrir en sus distintos escenarios; principalmente asociados a los servicios de traslado relacionados a baños y grooming de veterinarias ubicadas en los distritos de La Molina y Surco. Esto representa 1,600 servicios a realizar en el primer mes de operaciones en el mercado descrito.

4.1.6 Estacionalidad

La estacionalidad para Taxi Wow se presenta principalmente los fines de semana (viernes, sábado y domingo) ya que estos días cuentan con un 35% - 45% de servicios veterinarios adicionales, esto sin considerar fechas especiales como:

- Mayo (Día de la madre), en estos meses se incrementa las visitas a familiares o viajes de dueños, siendo Taxi Wow la solución para aliviar el dolor de los dueños al no tener cómo trasladarse con sus mascotas o enviar a su mascota sola. La demanda puede crecer hasta 50%.
- Invierno, incrementa los baños a perros en 30% debido a la humedad de la estación.
- Julio (Fiestas Patrias), debido a viajes por Fiestas Patrias, los dueños buscan alternativas diversas donde hospedar a sus mascotas, facilitando Taxi Wow el envío de su engreído al centro de esparcimiento de su preferencia.

- Octubre (Halloween), concursos de disfraces.
- Diciembre (Navidad/Año Nuevo), por visita a familiares, viajes de dueños, visitas petfriendly al trabajo, etc. En este mes el crecimiento puede ser de hasta 70% del flujo regular. (Entrevista con expertos: veterinarios).

Finalmente, en los meses en los que no exista estacionalidad, se trabajarán campañas digitales “always on” con la finalidad de brindar promociones que incrementen el tráfico a la app y generen transacciones.

4.1.7 Competencia local y mundial

Competencia Local

Es importante mencionar, que de si bien es cierto, existe competencia local; ninguna de las opciones presentadas reúne las características de Taxi Wow en un solo servicio: limpieza, seguridad, comodidad, vehículo adecuadamente equipado, atención inmediata y servicio brindado por amantes de las mascotas; que son características que hacen falta en la competencia local actual. Ninguna cuenta con todos los componentes de calidad que Taxi Wow ofrece. De igual manera, es importante mencionar que la gran mayoría de opciones son negocios considerablemente pequeños, de personas naturales que vieron la oportunidad en el mercado y brindan el servicio; sin embargo, no tienen la capacidad suficiente para cubrir con la demanda.

Servicios especializados de traslado de mascotas

- Taxi Pet: Servicio de taxi remisse seguro y especializado, con o sin acompañante, (para perros y gatos). Ofrece también servicios como traslado a la veterinaria - incluyendo el tiempo de espera y retorno al domicilio - entrega de comida balanceada a domicilio y paseos. Sus conductores se encuentran capacitados para

tratar adecuadamente a las mascotas, llevándolas cuidadosamente en el kennel adecuado según su tamaño, dentro de la van.

- **MascoTaxi:** Empresa dedicada al transporte de mascotas en la ciudad de Lima, en una van cómoda y moderna. Tiene alcance a todos los distritos de Lima, con todos los tamaños de kennels para transportar cómodamente a la mascota; pero también puede trasportarlas libres en una colchoneta con la compañía de sus dueños.
- **Taxi Guau:** Servicio de transporte de mascotas, con su sueño o sin su dueño, siempre y cuando esté acostumbrado a viajar en auto y sea sociable. De igual manera, se llevan a las mascotas en el asiento trasero sobre una tela especial que cubre los asientos del vehículo; llevando a más de uno a la vez, de ser necesario.
- **Taxi Privado para Mascotas:** Servicio de transporte de mascotas, con su dueño o sin su dueño, las 24 horas del día, previa coordinación. De igual manera, se llevan a las mascotas en el asiento trasero sobre una sábana que cubre los asientos del vehículo. Se pueden llevar a más de una mascota a la vez, de ser necesario.

Servicios por aplicación para el traslado de mascotas

- **Cabify Pet:** Servicio de transporte con mascotas por aplicación, únicamente bajo la modalidad de Lite o Executive. Sólo el 10% de la flota total de conductores de esta aplicación cuentan con esta opción petfriendly; lo que aumenta el tiempo de espera del servicio, dejando de lado la característica “automática” de la app. Es importante mencionar que el traslado se podrá realizar únicamente si la mascota se encuentra en su kennel (propiedad del dueño), de lo contrario, no se podrá hacer uso del servicio. En la actualidad, la flota con la “patita” imagen de petfriendly dentro del aplicativo es cada vez menor y muchas veces incluso descartan el servicio por el tamaño de la mascota.

Otros servicios para el traslado de mascotas

- Taxi Center: Servicio de taxi remisse para personas, que tiene entre sus servicios, la opción de llevar también las mascotas en su kennel. Brindan también la opción de brindarles un kennel según las medidas de su mascota por el viaje, según disponibilidad y previa coordinación.
- Servicio de taxi para mascotas: Diversas opciones de movilidad (no especializadas) que pueden encontrarse en internet, en vehículos sin adaptaciones, que ofrecen sus servicios para diversos fines como, viajes familiares, taxis de carga, llevar mascotas, entre otras.
- Las movilidades propias de las veterinarias/groomers: Que realizan el servicio de traslado únicamente de las mascotas con la seguridad y comodidad necesaria. Sin embargo; no necesariamente se dan abasto según la demanda del mercado y tampoco tienen una flota mayor a 1 o 2 vans equipadas, que limita en ocasiones, el acceso al servicio de transporte solicitado.

Competencia Mundial

Servicios especializados de traslado de mascotas

- MascoTaxi Barcelona: Es un servicio de taxi para mascotas en España, que te permite viajar con el pequeño integrante de su familia cuándo y dónde quieras, aunque con cierta anticipación por la elevada demanda.
- Taxi Guau: Es una empresa española cuya red de conductores son taxistas especializados y concienciados con el mundo animal, que son también propietarios de mascotas y que comparten el mismo amor por los animales que los dueños que solicitan el servicio. De igual manera, los vehículos se encuentran correctamente equipados para adaptarse a las necesidades de las mascotas y tranquilidad de sus dueños.

Servicios por aplicación para el traslado de mascotas

- Uber Pet: Servicio de transporte con mascotas por aplicación. Las características del transporte varían según las políticas de la ciudad; pero permiten llevar mascotas con ciertas restricciones como tamaño, kennel, arnés, comportamiento, limpieza, entre otros. De igual manera, solo los conductores que lleven el “modo mascota” entre sus opciones de servicio, podrán brindar el transporte de estas características.
- Cabify Pet: Servicio de transporte con mascotas por aplicación. Las características del transporte varían según las políticas del país; pero permiten llevar mascotas con ciertas restricciones como tamaño, kennel, arnés, comportamiento, limpieza, entre otros. De igual manera, no todos los conductores del aplicativo permiten esta opción en sus vehículos y tampoco es una función disponible en todos los niveles de vehículos disponibles en la app.

Otros servicios para el traslado de mascotas

- PetBacker: Empresa que tiene como lema “conectado mascotas con pet lovers”. Brinda una serie de servicios como hoteles para mascotas, cuidadores de mascotas, grooming, paseadores de perros, entrenamiento, veterinaria, servicios de transporte especializado para mascotas, entre otros. Brinda servicios en diversos países a nivel mundial.
- Coopebombas - Taxi Amigos de las mascotas: Coopebombas es una empresa colombiana, que se dedica a brindar soluciones confiables de transporte. Forman constantemente a su red de conductores para que siempre se encuentren dispuestos a servir y a contribuir con el desarrollo de su ciudad. Entre sus servicios, cuenta con una opción de transporte de mascotas que se denomina “Taxi amigo de las mascotas” que se enfoca en transportar cómodamente a perros y gatos con un

conductor que ama y respeta a los animales y que incluso cuenta con un kit para el desplazamiento de la mascota.

4.2 Enfoque en el Consumidor

4.2.1 Investigación del consumidor / Insights

En este punto, se analizaron las opiniones del grupo objetivo y sus comentarios con respecto a la oferta de productos y servicios para sus mascotas en el mercado. Entre los diversos temas que salieron como el precio de la comida especializada, la distancia en los hospedajes, el tema que más comentarios tuvo fue el transporte de mascotas.

Considerando que son 56.5% los hogares con mascotas a nivel nacional y que 49% de esos hogares hacen uso de servicios estéticos en veterinarias (baños y grooming) como mínimo 1 vez al mes; tendremos una cantidad considerable de solicitudes únicamente para dichos fines. Incluso si consideramos que la mitad de las veterinarias cuentan con vehículo propio para movilizar a las mascotas (que no es el caso), el número de solicitudes sigue siendo considerable. A este número incluso tendríamos que sumar el transporte simplemente para movilizarse a otra dirección con sus mascotas.

Las solicitudes de transporte se deben a diversas situaciones como:

- El dueño de la mascota tiene vehículo, pero no desea llenar su auto de pelos (sobre todo en el caso de los perros de raza grande).
- La veterinaria no cuenta con transporte, es complicado coordinar con alguien que lleve y recoja a la mascota.
- El dueño no cuenta con vehículo y buscan movilizarse con la mascota. Es complicado encontrar un conductor que desee viajar con la mascota.

- Por un horario complicado no pueden encargarse de su mascota, realmente temen encargarla a algún desconocido, pues no consideran que el cuidado será el mismo.

Reforzando la posición de Taxi Wow, si relacionando ésta data favorecedora con el sondeo realizado, casi el 47% menciona que haría uso del servicio entre 1 y 2 veces al mes, independientemente de la razón de la solicitud del servicio (temas veterinarios, de grooming, baños o simples traslados). Teniendo en cuenta la cantidad de personas que podrían usar Taxi Wow según la pirámide (72,044), tendríamos un mínimo de 33,860.68 servicios al mes, considerando un único servicio solicitado por familia durante el periodo. De igual manera, tenemos un número aún más considerable, que indica poder solicitar el servicio hasta 4 veces al mes.

Tabla 7

Cantidad de servicios solicitados

1 - 2 servicios al mes	54	46.96%
3 - 4 servicios al mes	56	48.70%
5 - 6 servicios al mes	5	4.35%

Fuente: Encuesta de sondeo. Cantidad de usos estimados al mes (sondeo)

A nivel general, obtuvimos los siguientes insights:

- Ama a su mascota y teme dejarla al cuidado de otras personas.
- Ama a su mascota y teme que se la roben.
- Ama a su mascota, pero admite que transportarla es un dolor de cabeza.
- Ama a su mascota, pero implica una fuerte inversión.
- Ama a su mascota, pero a veces se le complica llevarla a bañar o dejarla en una casa de confianza cuando sus tiempos son muy ajustados.
- Ama a su mascota y le apena mucho no poder compartir más tiempo del día con ella; quedándose sola en casa.

4.2.2 Proceso de decisión de compra del consumidor

El proceso de decisión de compra para el consumidor de Taxi Wow se diseñó en 5 etapas, teniendo en cuenta que se puede dar solo al inicio y no necesariamente se pueden dar todas dentro del mismo proceso de decisión de compra. Las etapas se muestran a continuación:

- **Reconocimiento del problema**, parte del dolor “No tengo como trasladar a mi mascota”, “ningún taxi me quiere llevar con mi mascota”; es lo que genera esta preocupación en el dueño, al no encontrar una alternativa novedosa, de confianza y que le brinde confort durante el recorrido.
- **Búsqueda de información**, a través de la Web de páginas especializadas de mascotas (por ejemplo, Mascópolis, web distribuidora de alimentos para mascotas). A la vez, se solicitarán opiniones o referencias de amigos o familiares que hayan utilizado algún servicio similar.
- **Evaluación de Alternativas**: En este punto se analizan todas las posibles opciones encontradas y se revisan sus características diferenciales para poder tener una tanda final y realizar el balance de pros y contras.
- **Decisión de Compra**: La decisión es tomada con un juicio sobre base consciente y racional.
- **Post Compra**: el cliente evalúa el servicio brindado por Taxi Wow y de acuerdo a los resultados elije volver a utilizarlo.

Los participantes dentro del proceso de compra para Taxi Wow son los siguientes:

- **El usuario**, principalmente millennials de NSE AB que viven en Surco y La Molina, con un estilo de vida agitada, con la necesidad de trasladar a su mascota pero que no dispongan de las facilidades o del tiempo suficiente.
- **El cliente**, será el mismo usuario de la aplicación Taxi Wow.

- **El influenciador**, amigos, redes sociales, veterinarias, petshops.
- **El decisor**, es el dueño de la mascota ya que es quien ejecuta y concluye la compra a través de la app.

4.2.3 Posicionamiento de marca

Taxi Wow busca posicionar al servicio como la mejor experiencia de traslado para mascotas en Surco y La Molina, por ello se busca relacionar la palabra “wow” cuyo objetivo es crear momentos memorables que sean valorados por los usuarios, con el sonido emblemático muy parecido al que emiten los perros y gatos (Guau y Miau). Bajo este concepto se busca generar un espacio de la marca en la mente del consumidor con la finalidad de que Taxi Wow se convierta en el primer aliado de los dueños de mascotas cuando quieran trasladar a sus engreídos con la seguridad y comodidad que sólo podrá encontrar en este servicio. Por ello, la propuesta de valor estará centrada en ayudar a los dueños de mascotas en el traslado de sus perros o gatos hacia el destino solicitado generando una experiencia única con Taxi Wow para que los engreídos de casa viajen seguros y cómodos dentro de un kennel con cama y juguetes incorporados. Al finalizar el servicio se solicitará una valoración del servicio (puntuación) al dueño de la mascota, quien podrá calificar a Taxi Wow de acuerdo a la experiencia percibida.

Los pasos que se seguirán para lograr el objetivo de posicionamiento propuesto se indican a continuación:

El servicio ofrece diferentes tipos de vehículos para transportar a las mascotas de acuerdo al espacio que éste necesite.

Cada vehículo contará con un kennel en el que se pueda transportar a la mascota con mayor seguridad.

Dentro del kennel tendrán una cama en la que se puedan recostar las mascotas durante el transcurso de su viaje.

Dentro del kennel la mascota encontrará juguetes con los cuales se podrá entretener mientras dura el recorrido.

Al finalizar el viaje el taxista entrega a la mascota y le toma una foto que será adjuntada en el mail que se le envía al dueño con la boleta del cobro del servicio.

4.2.4 Neurociencia aplicada al Marketing

El servicio de transporte privado en el país ha crecido notablemente para todos los sectores del mercado, a través de un mayor número de vehículos disponibles en las calles y de plataformas digitales de diversas marcas (Beat, Uber, Cabify, EasyTaxi) que realmente hacen el proceso de solicitud del servicio más rápido, sencillo, manteniendo los mismos precios (en ocasiones incluso más económicos) y elevando los estándares del transporte con conductores especializados, profesionales que laboran en la aplicación como un ingreso adicional y vehículos más modernos y limpios que hacen mucho más placentero movilizarse en el caótico tráfico Limeño. La accesibilidad (tiempo y dinero) y comodidad al hacer uso de este necesario servicio que se ha vuelto de vital importancia entre la población. Sin embargo; es un servicio exclusivo para personas, que no permite el ingreso de mascotas o de permitirlo, tiene muchos requisitos que el cliente debe cumplir, complicando su dinámica y urgencia. Entonces *¿quién lograría atender al 56.5% de la población que cuenta con mascotas, no tiene auto propio y hace uso de taxi por aplicación?*

Taxi Wow es una aplicación que apunta a cubrir la necesidad de ese sector olvidado por el mercado, que después de tantos años y a pesar del crecimiento de la industria de mascotas, no logra ser atendida. La plataforma es de uso exclusivo para el transporte de

mascotas (con o sin dueño); ideal para todos los dueños que tienen una vida agitada y transportar personalmente a su mascota durante horas de alta demanda, es complicado, así tenga o no vehículo particular. Tendrán la facilidad de contactar un servicio especializado para el transporte de su engreído, con todas las comodidades necesarias para su mascota que les brinda tranquilidad a lo largo de todo el servicio.

Taxi Wow se compromete en brindar confianza, tranquilidad y paz, a los dueños de las mascotas al transportarlas cómodamente para que lleguen sanas y salvas a su destino, sin necesidad que el dueño las lleve personalmente. Lograr la confianza de los clientes para que transporten a sus mascotas a través de este servicio, es vital para el crecimiento del negocio.

Aplicando las neurociencias y conociendo un poco más del cerebro, se analizan las 3 partes:

- Reptiliano: También conocido como “cerebro primitivo”, es el cerebro que controla el instinto de supervivencia y trabaja a través de respuestas automáticas e inconscientes que básicamente se activan ante situaciones del medio consideradas amenazadoras donde tiene que huir o atacar para sobrevivir.
- Límbico: También conocido como “cerebro emocional”, es el cerebro relacionado al aprendizaje que regula la repetición de ciertas acciones o circunstancias relacionadas a la satisfacción o dolor que produjeron dichas experiencias. Si fue una experiencia agradable, el cerebro límbico la intentará repetir, pero si fue dolorosa, la evita; pues es el responsable de las emociones involucradas en dichas experiencias.
- Neocortex: Es el cerebro que diferencia a los seres humanos de los animales, pues te permite razonar y analizar si cierta acción será o no adecuada, antes de la ejecución. Permite el razonamiento, la lógica y el pensamiento sistemático, independientemente de las emociones y los códigos genéticos programados.

Según este detalle, al reptiliano se le venderá una solución automática y accesible, que le permitirá solucionar un inconveniente rápidamente y liberar su tiempo. Al límbico, la satisfacción de saber que su mascota se encuentra seguro y en buenas manos, brindándole la paz y tranquilidad que buscaría en un servicio de las características de Taxi Wow. Finalmente, al Neocortex, que el servicio especializado que está solicitando cuenta con un precio accesible que no va a desequilibrar sus números de inversión/gasto mensual.

En cuanto a la psicología del color, se diseñó un logo puro que presenta el verdadero sentimiento detrás de la aplicación. Se tomaron dos colores que van directamente relacionados con las emociones que se buscan alcanzar:

- Azul: Que denota tranquilidad, confianza, paz y pureza.
- Blanco: Que transmite también paz, pureza e inocencia.

De acuerdo con esta propuesta, se busca atender una necesidad que ha sido detectada y darle un respiro a una población que no está satisfecha con el servicio actual que existe para su mascota. El objetivo de Taxi Wow no es simplemente movilizar a perros y gatos (con o sin dueños), sino despertar en el cliente una serie de emociones satisfactorias que busque repetir, que vea a Taxi Wow como un servicio que soluciona sus problemas, no simplemente como una opción de movilidad.

4.2.5 Propuesta de valor

Mapa de Empatía

Es importante identificar las variables del Mapa de Empatía, ello permite reflejar el sentir de los clientes y que tanta afinidad tienen con el modelo de negocio; por otro lado, también muestra cuales son los puntos a mejorar y con ello mejorar la propuesta de valor.

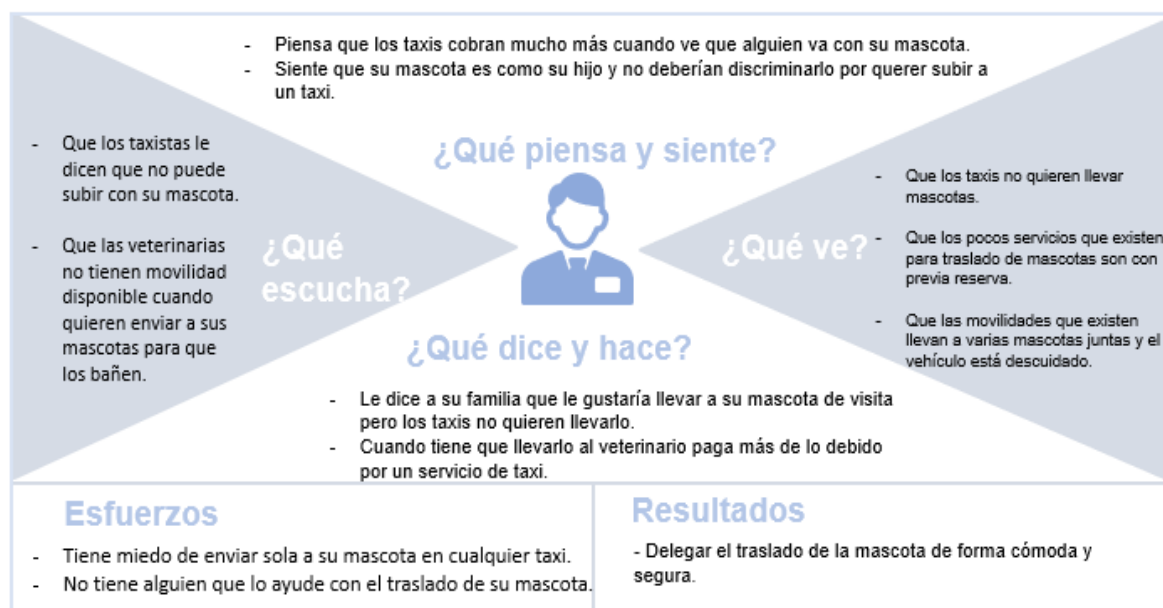


Figura 11. Mapa de Empatía

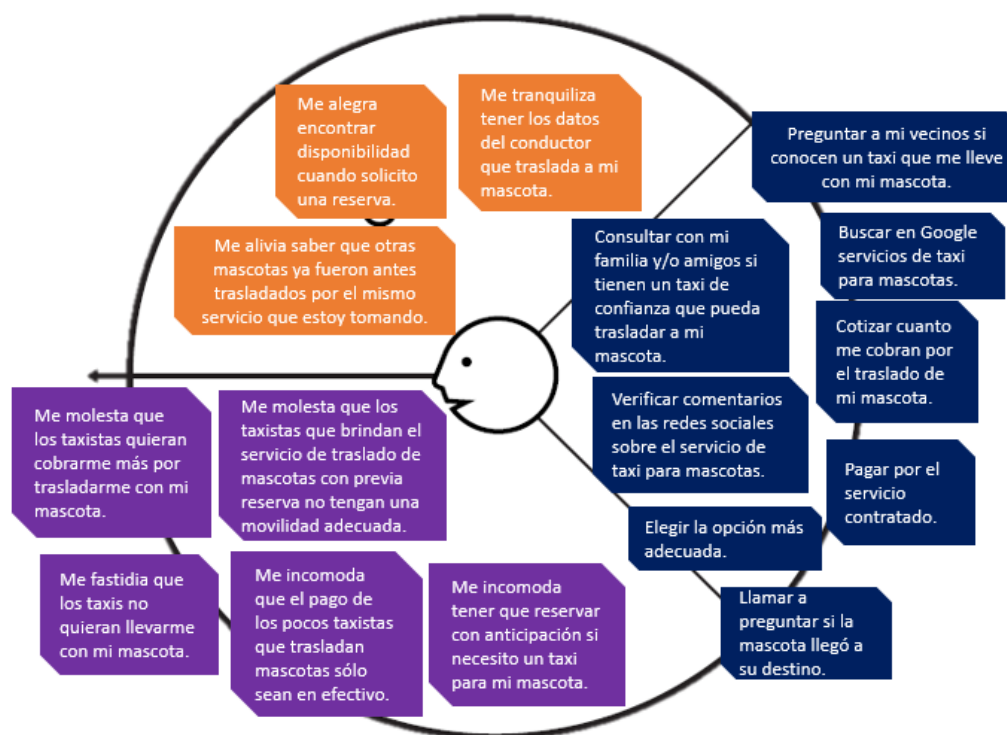


Figura 12. Perfil del Cliente

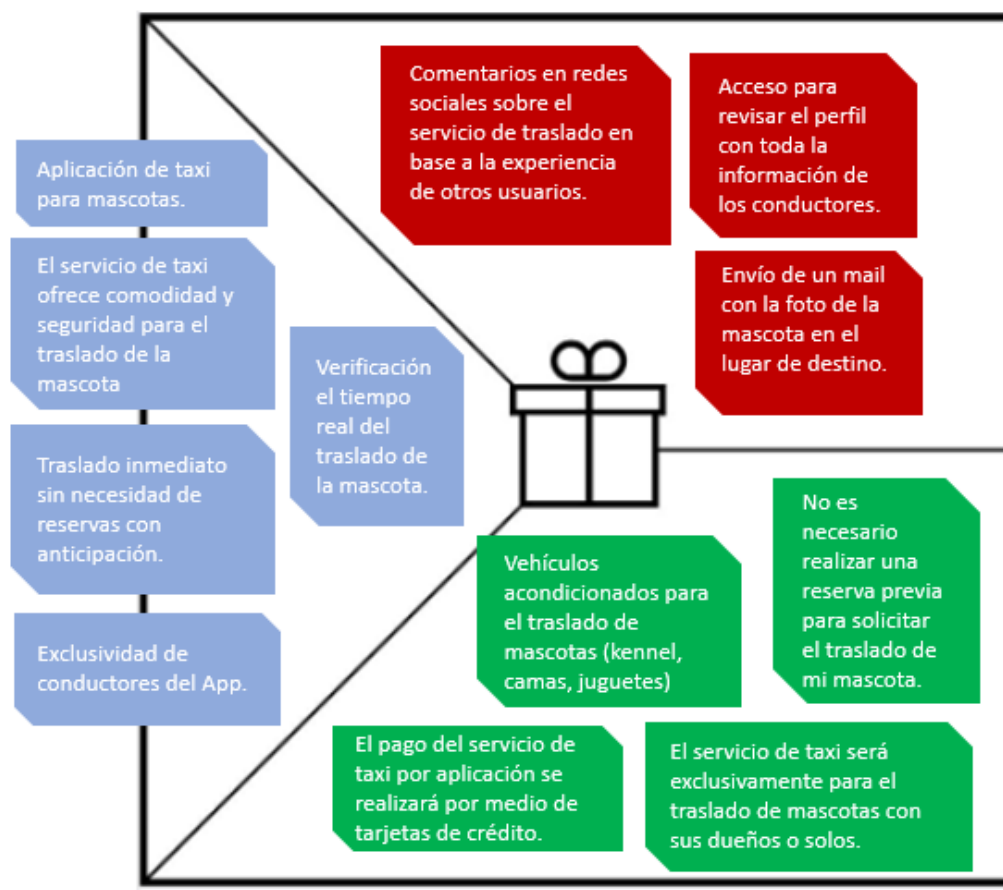


Figura 13. Propuesta de Valor

4.3 Estrategia Comercial

4.3.1 Plan Integrado de Marketing

4.3.1.1. Estrategia de Producto y Marca

4.3.1.1.1. Descripción del Servicio.

El modelo de negocio Taxi Wow se orienta al servicio exclusivo de taxi para traslado de mascotas (perros y gatos), solicitado por sus dueños en los distritos de La Molina y Surco a través de la aplicación Taxi Wow, teniendo como principales características diferenciadoras: seguridad y comodidad.

4.3.1.1.2. La Marca:

La marca desarrollada para este modelo de negocio calza perfectamente, ya que cumple con las principales variables asociados a un logo: fácil de recordar y pronunciar, tipografía sofisticada en mayúsculas, íconos utilizados representativos, se asocia fácilmente al rubro del modelo de negocio.



Figura 14. Logo de la marca

4.3.1.1.3. Naming

Para explicar el naming se considera importante analizar el siguiente cuadro:



Figura 15. Naturaleza conceptual del nombre del producto

El logo de Taxi Wow se encuentra en el cuadrante: Relacionado a producto/alto, evocativo de experiencias, esto debido a que el “Wow” del logo evoca experiencias

memorables y justo la estrategia es que asocien el servicio de Taxi Wow con estas experiencias y se sientan seguros con el traslado de mascotas.

4.3.1.1.4. Matriz de Valor Percibido

Se considera que en esta matriz Taxi Wow se ubique en “Relevancia del producto para el cliente - ALTO” y “Nivel de satisfacción percibido - ALTO”, dando como resultado el “Beneficio Yugular” debido a las mismas características que profesa el negocio: como aligerar el tiempo de usuarios dueños de mascotas, brindando seguridad en el traslado.



Figura 16. Matriz de Valor percibido

4.3.1.1.5. Niveles de Servicio

En lo que respecta a niveles de servicio, se determinó lo siguiente:

- **Beneficio central**, brindar seguridad y confort a través del traslado de las mascotas dentro de los diversos puntos de Surco y La Molina, hasta el destino que decida el cliente.
- **Producto básico**, traslado de mascota a través del taxi hacia su lugar de destino.
- **Producto esperado**, servicio de movilidad para mascotas oportuno y eficiente.
- **Producto ampliado**, incluye kennel, juguetes y una camita; a fin de que la mascota se sienta lo más relajada posible durante el recorrido.

- **Producto potencial**, seguimiento del transporte en tiempo real.

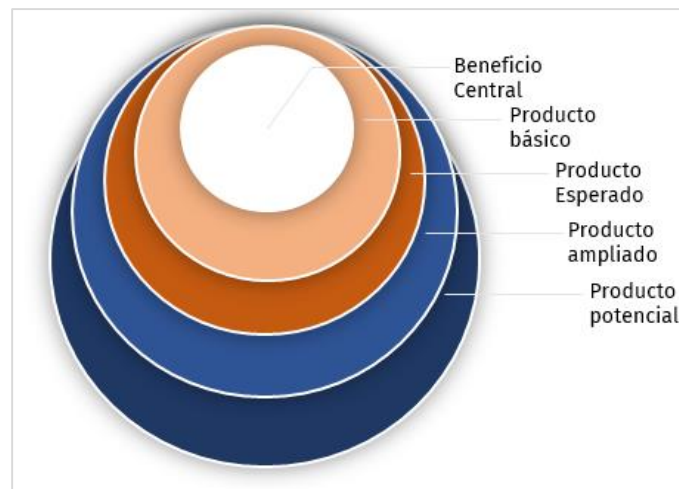


Figura 17. Nivel del producto

Matriz ANSOFF

De acuerdo a la matriz ANSOFF, Taxi Wow utilizará la estrategia de crecimiento Penetración de Mercado, debido a que en algunos años y de acuerdo a la investigación previa accederá a otros distritos con su servicio (tentativamente San Borja y Miraflores por cercanía). El producto será el mismo; sin embargo, se buscaría mejorar las relaciones comerciales y realizar un estudio de mercado para conocer la potencialidad que tendría en estos distritos.



Figura 18. Matriz Ansoff

4.3.2 Estrategia de precio: Valor en el mercado

Según la estrategia genérica de Porter, se puede ubicar un producto en base a un nicho, marcando una diferencia considerable o liderando en costos (el precio más económico). Debido a las características del servicio Taxi Wow se atiende un nicho. El target de mascotas es grande y sigue creciendo; por lo que aún el mercado de opciones de productos y servicios es muy amplio y sabiendo que hay demanda del grupo objetivo se necesita encontrar la oferta ideal. Esto quiere decir, que el mercado estaría dispuesto a pagar un monto mayor si considera que el servicio/producto ofrecido es considerablemente superior al de la competencia y es justo en ese punto donde ingresa Taxi Wow, al ofrecer un servicio distinto y brindar soluciones de transporte con mascotas.

Taxi Wow no lidera en base a costos, debido a que las características del servicio son especializadas y no se podría atender a precios bajos (sería imposible de sostener). Es por eso, que se dirige a un grupo que esté dispuesto a pagar por el servicio y valore los beneficios, como:

- Accesibilidad, por la facilidad de solicitar el servicio por la aplicación.
- Rapidez, porque no es necesario programar las movilidades.
- Seguridad, porque se pueden compartir los viajes en tiempo real, el vehículo atiende la solicitud en la puerta del domicilio, pero, sobre todo, brinda la confianza de tener un conductor capacitado y petlover, haciendo uso de un vehículo adaptado para el transporte de mascotas.
- Comodidad, porque cuenta con un kennel y cama de tamaño apropiado para trasladar a las mascotas sin importar su dimensión y juguetes especializados para gatos y perros que les brinde un viaje entretenido.
- Tranquilidad, porque la mascota viaja sola y cuenta con toda la atención de un conductor capacitado en su transporte y cuidado.

La tarifa promedio Taxi Wow es de S/ 15.00 en los distritos de Surco y La Molina. Para determinar esta tarifa se realizó benchmarking de cuatro variables: precio promedio de traslados de veterinarias, tarifa promedio de aplicaciones de traslado, tarifa promedio de taxis especializados en mascotas y tarifa promedio que estaría dispuesto a pagar el usuario potencial (en base a investigación).

El precio promedio de traslados de veterinarias en los distritos de Surco y la Molina es de aproximadamente S/ 10.00; se evidenció que la tarifa promedio mínima de aplicaciones de traslado (Uber, Cabify) es de S/ 8.00 aproximadamente. En cuanto a las tarifas de taxis especializados, se halló el proporcional en distancia dentro de los distritos mencionados. Bajo los criterios mencionados, se concluye que la tarifa Taxi Wow se encuentra 50% por encima del mercado.

Las principales empresas que ofrecen este servicio son Uber y Cabify, quienes comisionan entre un 20% y 25% (Gestión, 2016) respectivamente por cada traslado. Adicional, se sabe que la fijación de precio de sus servicios está basada en el uso de algoritmos que utilizan factores tales como, demanda, distancia y tiempo de recorrido. En Taxi Wow también utilizará estos algoritmos para estimar los precios de los servicios.

Es importante mencionar que cada año se revisarán las variables económicas que impactan directamente en el precio de venta, siendo las principales: costos, índice de inflación y tipo de cambio.

4.3.3 Estrategia de distribución y canales

Como se menciona anteriormente, Taxi Wow tiene como inicio de operaciones los distritos de La Molina y Surco, estos distritos representan la mayor cantidad de población/hogares en Lima Moderna y que de acuerdo a la investigación presenta una alta probabilidad de seguir creciendo.



Figura 19. Radio de acción La Molina

Estos dos distritos se encuentran colindantes, es por ello que Taxi Wow podrá atender los servicios solicitados en este radio de acción, de acuerdo a los procedimientos del modelo de negocio.



Figura 20. Radio de acción Surco

En el caso del tipo de distribución es de nivel 0 y 1. En el nivel 0 se brinda el servicio directo al cliente final, quien puede solicitar el servicio directamente desde la aplicación. En el caso del nivel 1, el intermediario puede ser una veterinaria, petshop, hospedaje para mascotas, etc. que a su vez ha solicitado este servicio para proporcionarlo a su cliente final.

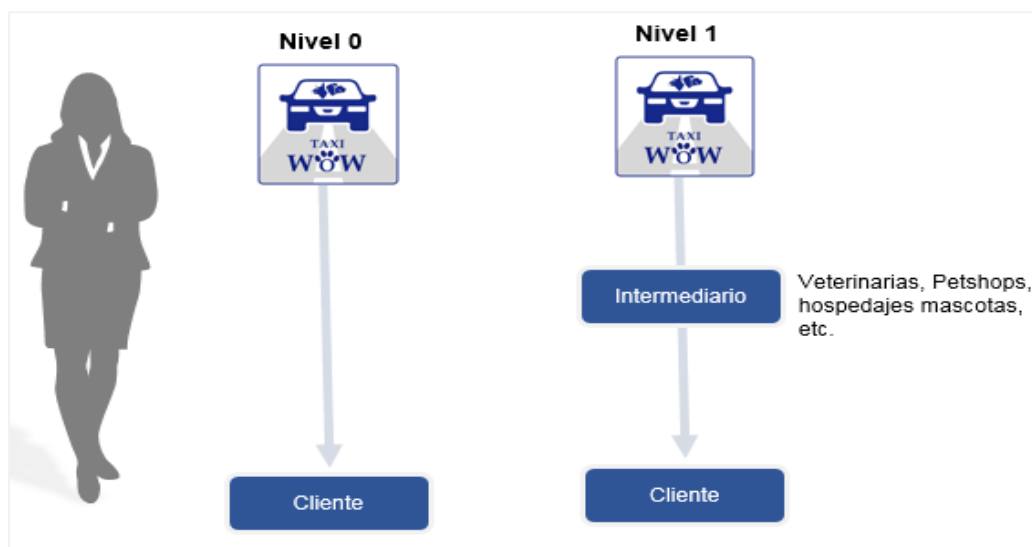


Figura 21. Tipo de distribución

4.3.4 Estrategia de Marketing Digital.

Estructura básica de comunicación



Figura 22. Estructura de desarrollo de contenidos

Concepto principal:

Amor por las mascotas.

Definición de los pilares de comunicación:

La definición de los pilares de comunicación que estén bajo el paraguas del concepto ancla de la marca constituye un papel fundamental, ya que sobre estos pilares la marca podrá desarrollar contenidos sin alejarse de core business y de la promesa de valor que promueve. En ese sentido, todos los contenidos a desarrollarse en los distintos canales de comunicación, sean digitales o físicos, tienen que alinearse a estos pilares:

En esa línea, los pilares de comunicación identificados son los siguientes:

- ***Salud de las mascotas:*** Se desarrollarán contenidos que hagan mención a tips o noticias relacionadas a mejorar la salud de las mascotas.
- El contar con una mascota constituye una responsabilidad, pero también son una fuente poderosa de energía y diversión. Se trabajarán contenidos alineado en esa línea.
- ***Familia y amistad:*** Se mostrará contenido que resalte la relación de las mascotas con las familias o personas que la poseen, al nivel de un miembro más de la familia.

Factores Externos:

Es importante que para la construcción de contenidos se consideren determinados factores externos que generen mayor afinidad en el público al que se dirige Taxi Wow: la actual Coyuntura, el clima, el horario, y las necesidades propias de los usuarios son los que finalmente marcarán la pauta de cómo y en qué momento abordar o recurrir a cada uno de los pilares. Allí la razón de que estos sean tomados en cuenta tanto a nivel de construcción de la comunicación gráfica como conceptual.

Restricciones:

Desde un comienzo tienen que marcarse límites de la marca, para que no se cometan errores de comunicación que pudieran afectarla en un futuro. Por tal razón se han considerado las siguientes restricciones: Comunicación sobre religión, equipos de fútbol, política o cualquier otro contenido que pueda generar controversia.

Desarrollo de Estrategia de Social Media:

Como ya se ha mencionado en otros puntos de este modelo de negocio, la estrategia de social media juega un papel importante en Taxi Wow, ya que, al ser una marca en construcción, el mayor esfuerzo de comunicación en brand awareness está centrado en este lado del marketing digital.

Una vez definido cuales son los pilares y restricciones es necesario desarrollar un flujo de desarrollo de contenidos, una parrilla o matriz de contenidos, una estructura de configuración de pauta y objetivos y finalmente un modelo de medición que será necesario para saber si se ha alcanzado los objetivos cumplidos.

Flujo de producción de contenidos.

Tal como se visualiza en el siguiente gráfico de elaboración propia, es importante definir el flujo de desarrollo de contenidos con el fin de optimizar los tiempos y lograr una medición exacta del desempeño de cada una de las publicaciones. Dada la cantidad de trabajo, este flujo marcará la pauta de los tiempos y pasos para el desarrollo de los contenidos que será elaborado por el responsable interno del mismo.

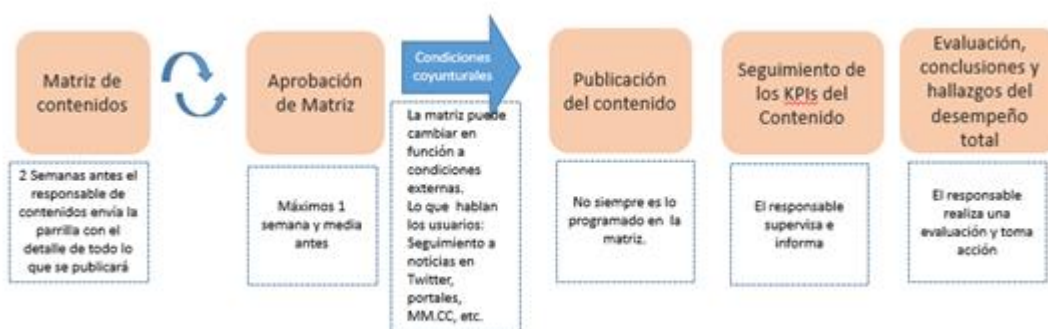


Figura 23. Flujo o proceso de desarrollo de contenidos

Estructura General de parrilla de contenidos:

Ya definido los pilares de comunicación y el proceso de desarrollo de contenidos, es importante realizar una planificación detallada de los contenidos que se publicarán en el mes, los mismo que, como se establece en el proceso revisado anteriormente, pueden variar en función a la coyuntura.

La construcción de contenidos debe estar circunscritos directamente a los 3 pilares de comunicación identificados y que estos se alimenten el uno al otro y ayudarán al fortalecimiento de la marca; allí la importancia de tener un adecuado mix de pilares.

Respecto al número de contenidos a publicar en el mes, se han considerado únicamente 2 publicaciones a la semana, los mismos que serían impulsados con pauta publicitaria para que obtengan el mayor número de alcance, impresiones e interacciones. Cualquier contenido que no esté relacionado con los pilares, no podrá publicarse, ni siquiera si promete un buen número de interacciones. Son famosos varios casos, en donde publicaciones alejados de la marca, pero relacionados a categorías populares como la gastronomía garantizar un excelente número de interacciones, pero que, en el mediano y largo plazo, no terminan construyendo marca. Taxi Wow, evitará lo mencionado.

Tabla 8

Matriz General de contenidos en función a pilares

	Semana 1		Semana 2		Semana 3		Semana 4	
Salud	x			x				x
Diversión			x		x		x	
Familia y amistad		x				x		

Elaboración propia

Modelo de medición de contenidos:

Tan importante como el desarrollo del contenido, es la medición del performance de los mismos. La labor no terminará únicamente con la publicación de contenido, sino que es allí donde recién comienza el trabajo del área de marketing, para analizar el desempeño de cada una de las publicaciones, de los pilares en su conjunto y finalmente del impacto que estos tienen sobre la marca.

La marca apuesta por un engagement model que es fundamental para poder medir el éxito o no de las redes sociales de la compañía. Tal como se visualiza en la gráfica, está compuesta de los KPIs a medir y del driver que termina impactando en cada uno de ellos;

en donde claramente la pauta publicitaria termina impactando en algunos indicadores y no en otros a nivel ratios.

Reach:

Este KPI busca identificar el alcance que tienen las publicaciones y que va directamente relacionado con la inversión en la pauta publicitaria. A mayor número de personas alcanzadas, mayor número de que los usuarios interactúen con tu marca si esto va acompañado de un buen contenido. Para la marca es importante medir este indicador.

Outreach:

El número de fans que se incrementarán todos los meses de manera orgánica, es también un indicador a medir, porque se entiende que si un usuario proactivamente decide seguir a la página es porque los contenidos que se le mostraron fueron relevantes y por tanto, quiero conocer o consumir más de estos contenidos.

Inform:

¿Cuántas personas únicas han interactuado con la marca? Esta es la pregunta que responderá este KPI? Es importante para saber cuántos usuarios estuvieron conectados durante el mes.

Commit:

La frecuencia de interacción de cada usuario también es un KPI a analizar ya que mediante esta podremos identificar el grado de relacionamiento de los usuarios con la marca. Un usuario que interactuó más de 3 veces claramente termina estando mucho más involucrado que uno que sólo ha interactuado una vez.

Influence:

El nivel de influencia de los contenidos, juega un papel relevante porque es aquí donde los usuarios pueden convertirse en verdaderos promotores digitales de la marca y esto se puede evidenciar con los “Compartir” que tienen las publicaciones, ya que con ello,

los usuarios le están diciendo a sus red de contactos que la comunicación que muestra les resulta relevante. Aquí la marca tiene una posibilidad muy grande de entrar a la mente de consumidores que ni siquiera la conocen.

KPI	Reach	Outreach	Inform	Commit	Influence
Business Objective	Awareness	Interest	Interact	Frequency	<u>Advocacy</u>
Consumer Impact	¿Cuántas personas fueron alcanzadas por el contenido?	¿Cuántas personas son parte de mi comunidad?	¿Cuántas personas únicas han interactuado con el contenido?	¿Cuántas veces ha interactuado esta persona única?	¿Cuántas veces el contenido ha sido compartido?
Descripción	Alcance Total	Variación mensual de fans	Tasa de Enganchados únicos	Interacciones por usuario único	Tasa de Shares
Drivers	<div> <div>+ Inversión</div> <div>+ Contenidos</div> </div>				

Figura 24. Matriz General de contenidos en función a pilares
Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo de Estrategia de Performance:

Generación de demanda:

Al ser un nuevo modelo de negocio, es un hecho que los usuarios o clientes a los que se apunta no tengan conocimiento de que pueden tomar un servicio con estas características, es por ello que se ha diseñado una estrategia para la generación de la demanda, con el fin de que los usuarios conozcan, muestren interés y finalmente se motiven a adquirir el servicio.

Para el desarrollo de esta estrategia se han considerado los siguientes medios, formatos y segmentaciones

1.Facebook:

A continuación, se precisarán los niveles de segmentaciones, objetivos y configuraciones, los que aplican a los distintos formatos gráficos.

Lead Generation:

Los Leads Ads, como también se le conocen, juegan un papel importante en la estrategia, sobre todo en una etapa inicial, en donde la compañía no tiene recursos suficientes para realizar cambios del o los formularios para captar el lead o registro de los usuarios interesados. En ese sentido, esta opción resulta perfecta ya que se trabajará con los formatos propios de Facebook para que los usuarios dejen sus datos, los que luego serán descargados por la persona responsable de la gestión comercial a fin de contactarse con los clientes.

Segmentaciones a aplicar:

- ***Look-alike al 1% y al 3%:*** Este es un formato de Facebook que permite buscar usuarios con perfiles similares a los que se precisen. Dado que no se cuenta con una BBDD inicial, se trabajarán LAL en función a los usuarios que empiezan a dejar sus datos para que sobre estos perfiles que ya mostraron interés, Facebook busque personas con características similares con niveles de afinidad del 1 y del 3%. Este formato es bastante popular por el éxito que se ha logrado a la fecha en otras industrias.
- ***Segmentación por comportamiento:*** Este formato de segmentación ayuda para poder indicarle a Facebook cuáles son las personas a las que se desea llegar. Aquí se puede precisar -tomando en consideración el desempeño de la estrategia de social media-, que se necesitan usuarios que hayan realizado alguna acción en nuestra página de Facebook o sitio web.
- ***Segmentación demográfica:*** La pauta publicitaria será segmentada para que pueda ser impresa o mostrada únicamente a los usuarios entre 25 y 40 años de los distritos de Santiago de Surco y la Molina que hayan mostrado interés por páginas

relacionadas a mascotas o cuidado de animales. Esto ayudará a que no se llegue a un target al cual por el momento no se necesita apuntar.

- ***Segmentación por intereses:*** Aquí se le indicará a Facebook de que se enfoque en usuarios a los que les guste determinadas páginas de Facebook, marcas, comportamientos, entre otros.

Captación de demanda:

Google search:

El medio predilecto y casi único para el despliegue de esta estrategia es Google search. Dentro del plan se ha considerado la implementación de pauta publicitaria para que los usuarios que busquen el servicio puedan toparse con la publicidad de Taxi Wow dentro de los mismos buscadores. Para el desarrollo de tal estrategia se dividirá la pauta en 4 pilares:

- Compra de Keywords de Brand
- Compra de Keywords de la Categoría
- Compra de Keywords de afinidad
- Compra de Keywords de la competencia (en caso se identifique):

KPIs a medir para el desempeño de la estrategia Performance:

A continuación, se muestran todos los KPIs sobre los cuales se medirán las acciones de performance:

- Costo por Adquisición (CPA): Cuál es el precio que se pagará en conjunto (sumando todos los medios performance) por cada una de las ventas generadas
- Costo por Lead (CPL): Precio de cada registro u lead que se ha completado. En otras palabras, costo que Taxi Wow paga por cada prospecto de venta.
- Costo por Click (CPC) El costo que paga Taxi Wow por cada click que los usuarios hacen en los anuncios publicitarios.

- Impression Share (IS): Es importante saber en cuántas búsquedas aparece la publicidad de Taxi Wow y en cuántas no.

4.3.5 Customer centric

Las acciones estarán enfocadas y centradas en el cliente, a fin de poder identificar oportunidades de desarrollo y mejora del producto que saldrá al mercado como primer MVP. En esa línea, contará con una evaluación constante para el desarrollo del mismo.

La apuesta es trabajar bajo la metodología de Customer Journey Decision de Mckinsey, que permitirá posicionar a Taxi Wow en función a la etapa en la que se encuentra el cliente.

Por lo expuesto, la presencia de la marca en internet termina jugando un papel relevante, no bajo una estrategia de performance dedicada a captar a los clientes por este medio de forma proactiva (como suelen hacer los ya conocidos canales digitales comerciales), sino principalmente, para contar con una presencia de la marca que permita a los usuarios interesados en el producto conocer a la marca, compararla, investigarla, generar confianza y finalmente tomar el servicio.

Está claro que cualquier estrategia a desarrollar centrada en el cliente, debe tomar a Internet como un pilar fundamental para el desarrollo del mismo. McKinsey lo señala claramente cuando menciona que el embudo de decisión dejó de ser lineal para pasar a tener un proceso circular.

“En realidad, el proceso de toma de decisiones es un viaje más circular, con cuatro fases principales que representan campos de batalla potenciales donde los vendedores pueden ganar o perder: consideración inicial; evaluación activa, o el proceso de investigación de compras potenciales; cierre, cuando los consumidores compran marcas; y después de la compra, cuando los consumidores los experimentan” (Court, Elzinga, Mulder y Vetvik, 2012)

Mckinsey, al analizar las decisiones de compra de 20 mil consumidores de 3 continentes concluyo acerca de la relevancia que tenía internet en la etapa de evaluación de compra por parte del usuario y la importancia que podían tener la pequeñas marcas o emprendimientos para llegar a esos clientes potenciales y entrar en sus mentes para ser considerados. Años atrás, la evaluación únicamente podría haberse realizado con el círculo cercano (Preguntando a amigos y familiares), hoy el espacio y las dimensiones para evaluar son más amplios gracias a Internet.

“Dos tercios de los puntos de contacto durante la fase de evaluación activa involucran actividades dirigidas por los consumidores, como revisiones en Internet y recomendaciones de boca en boca de amigos y familiares.” (Court, Elzinga , Mulder y Vetvik, 2012)

Pero no sólo en la evaluación inicial y en la etapa de compra deben estar centrados los esfuerzos para garantizar una experiencia satisfactoria en los clientes, sino, principalmente, en la experiencia post compra. Ya que es allí donde finalmente se logrará medir la satisfacción del usuario para que, pueda volver a tomar el servicio o incluso recomendarlo. Es justamente allí donde está el valor y en donde muchas empresas tienen una deuda pendiente con el cliente. Se suele celebrar la venta, pero no la permanencia del cliente.

“Cuando los consumidores toman una decisión en el momento de la compra, el trabajo del vendedor acaba de comenzar: la experiencia posterior a la compra da forma a su opinión para cada decisión posterior en la categoría, por lo que el viaje es un ciclo continuo.” (Court, Elzinga, Mulder y Vetvik, 2012)

Mckinsey menciona, además, que aquí los profesionales de Marketing tienen un reto en la medida que deberán no solo centrar sus esfuerzos en la captación del cliente, para la generación de la compra, sino, sobre todo deberán idear estrategias y acciones para la

experiencia del cliente usando el producto y servicio sea absolutamente satisfactoria, ya que solo de esta manera se podrá garantizar la recurrencia del mismo.

Por todo lo expuesto, la estrategia de Taxi Wow está basada en el modelo de Customer Journey Decision de Mckinsey, cuya estructura se muestra a continuación:

Consideración Inicial:

Estrategia Facebook performance: Se desarrollarán campañas de lead generation con el fin de mostrar, de manera geolocalizada la publicidad al target indicado. Se trabajarán publicidades segmentadas a nivel de Custom audience, que permitirá mostrar las comunicaciones publicitarias en Facebook únicamente a los que viven en los distritos de Surco y La Molina, el objetivo de esta acción es promover la recurrencia del uso del servicio.

Evaluación activa:

Presencia en Google Search: La presencia en Google termina jugando un papel relevante, ya que luego de que el usuario tome conocimiento de la marca o el servicio por las acciones mencionadas en la primera etapa, decidirá buscarnos en Google, allí la importancia de tener presencia con algunas keywords básicas, de modo que el usuario rápidamente pueda acceder al sitio web y/o aplicación.

Presencia en Facebook a nivel de Social Media: Se desplegará una estrategia de social media basada en la generación y difusión de contenidos de valor, de modo que los usuarios que lleguen y aún tengan dudas sobre la toma del servicio, se involucren con la marca a través de contenidos que no son directamente comerciales, pero que generan afinidad, relacionamiento y podrían terminar reforzando o incidiendo en la decisión de compra.

Presencia en Foros de Discusión Digitales: Con el fin de mejorar el posicionamiento de marca en los motores de búsqueda (principalmente Google) Taxi Wow

buscará participar activamente de algunos foros especializados con el fin de que el contenido permanezca en el tiempo y la marca empiece a cobrar relevancia.

Presencia en LinkedIn: LinkedIn es una red social clave en la estrategia del cliente, porque es seguro que aquellos decisores, terminen buscando a los que representan a la marca en esta red social. Aquí se debe tener una presencia activa y mostrar en todo momento las credenciales, de modo que, si los potenciales clientes deciden buscar a Taxi Wow, este se encuentre en capacidad de atenderlos.

WhatsApp de Consulta: Es casi seguro que los potenciales clientes, tendrán muchas dudas sobre el servicio; por tal razón, se habilitará una cuenta de WhatsApp que sirva exclusivamente para atender las dudas de los que muestren interés, de modo que se convierta en una canal decisor para la toma del servicio.

Sitio Web habilitado: La web debe mostrar información relevante acerca del servicio, los planes del mismo, los valores de la empresa, la promesa de valor del negocio de modo que los potenciales clientes puedan absolver todas sus dudas y motivarse a tomar el servicio.

Momento de compra:

- **WhatsApp para compra:** El WhatsApp termina jugando también un papel importante al momento de la compra, ya que una vez que el usuario haya culminado con el proceso de evaluación activa, podría querer realizar las suscripciones por este medio. La empresa tiene que estar preparada para que así sea, de manera que este canal de comunicación no solo sería para atender consultas, sino también para poder pedir el servicio.
- **Facebook Messenger:** Este canal también suele ser bastante usado por los usuarios, en tal sentido debe ser utilizado en la estrategia, tomando en cuenta que es el usuario el que decidirá porque medio quiere realizarlo.

· **Hubspot o cualquier herramienta de CRM Gratuita:** Es importante que una vez el cliente inicie operaciones con la marca, este tenga un registro detallado de las veces que ha tomado el servicio. En ese sentido, se contratará un CRM básico para el registro de sus operaciones.

Fidelización

Medición del NPS: Dado que Taxi Wow es una empresa de servicios, es importante que se mida continuamente el nivel de recomendación de los clientes, para así detectar cuán dispuestos están a referir la marca. Este es un indicador clave para conocer la curva de experiencia total del servicio y así se pueda realizar los ajustes, cambios o mejoras necesarias según los resultados de la medición.

Medición de la satisfacción del uso del servicio: Una vez concluido el servicio, es importante que los clientes puedan calificar aspectos básicos como el conductor, el estado del vehículo, el tiempo de atención a la solicitud, entre otros.

Premiación a los usuarios más recurrentes del mes: Con el fin de establecer un contacto mucho más cercano con los clientes, es importante mantener un plan de incentivos o premiación para aquellos que constituyen los clientes más valiosos.

Canal de Whatsapp y Facebook MSN para reclamos: Deben estar preparados para afrontar reclamos e incluso, situaciones de crisis. Por tal motivo, todos los canales de comunicación se encuentran sincronizados y preparados para atender toda clase de emergencias.

Objetivo de ANS de reclamos a plazo máximo de 24 horas: En línea con lo anterior, es ideal tener KPIs que permitan medir el tiempo de respuesta de las quejas o reclamos presentados. La medición del NPS ayudará a este objetivo.

4.3.6 Estrategia de endomarketing

Diversas investigaciones a nivel mundial indican que un colaborador feliz y motivado será entre 80% y 200% más productivo. Si bien es cierto, los números varían notablemente, en lo que sí coinciden es que la motivación y la felicidad son directamente proporcionales al nivel de producción. La meta de Taxi Wow es tener un equipo de conductores y administrativos realmente satisfechos de trabajar en la empresa y que se encuentren comprometidos no solo con cumplir los objetivos, sino a superarlos. No solo para lograr mejores ingresos a fin de mes (para aquellos que tengan una estructura de sueldo con comisiones: conductores), sino porque desean contribuir con el crecimiento de la compañía, de igual manera que la compañía contribuye con ellos.

Debido a esto, Taxi Wow se encuentra comprometido con el plan de endomarketing dirigido a los colaboradores directos (administrativos) e indirectos (conductores), para que se encuentren a gusto de trabajar día a día con el servicio y realmente se sientan parte importante de la empresa.

Conductores

- Previo al inicio de funciones se les brindará una capacitación bastante dinámica de las características específicas del servicio que se ofrece (“la mascota es primero”) y el perfil que esperamos del conductor. De igual manera, se les capacitará en todo lo relacionado a la aplicación y todas las funcionalidades que la misma brinda a los dueños de las mascotas. Esto, con el objetivo de aplacar todas las posibles dudas y que puedan iniciar sus labores de forma tranquila y con pleno conocimiento del sistema. Finalmente, si existe alguna duda y/o inconveniente en el proceso, el conductor conocerá los medios de contacto con el centro de atención para solicitar el apoyo necesario.

- Serán capacitados de forma periódica (1 vez cada 2 meses) desde la fecha de ingreso y en temas relacionados al trabajo con mascotas, su cuidado, intereses, necesidades, características según razas y tamaños, atenciones especiales, entre otros temas que serán detectados a lo largo de la experiencia. Los que ingresen a laborar a Taxi Wow no necesitan ser expertos en mascotas, pero sí amantes de los animales, que sepan valorar e interiorizar las capacitaciones brindadas.
- Adicional a este tipo de capacitaciones, los conductores tendrán incentivos de acuerdo a la calificación por parte de los dueños de las mascotas. Se les brindará una meta (más alta a la regular, pero accesible) por cantidad de servicios al mes y al cumplirla estarían adicionando a sus ingresos un nuevo bono relacionado a su porcentaje de cumplimiento.
- Finalmente, se realizarán publicaciones mensuales de los mejores conductores. Estos serán considerados en base a la cantidad de carreras realizadas, por kilómetros recorridos y mejor puntuación de los clientes. Con el objetivo de continuar motivándolos para seguir esforzándose y apostar por la empresa.

Administrativos

- Previo al inicio de funciones tendrán una capacitación e inducción completa de la empresa, sus metas, sus beneficios y sobre todo las funciones exactas de cada cargo, para que inicien labores de la mejor manera y sin dudas.
- Gozarán de capacitaciones constantes (1 cada 2 meses) en habilidades blandas, satisfacción del cliente y ciertas competencias necesarias como macros, tablas dinámicas, Prezi, redacción, entre otras, que definitivamente los ayudará a nivel laboral, pero también en su vida diaria. Todas las capacitaciones serán para los administrativos en general (todos acceden al beneficio); pero también existirá

algunas específicas solicitadas directamente por los jefes de área para el equipo.

Ejemplo: Programas de planilla para el área de Recursos Humanos.

General

- Se realizarán publicaciones trimestrales de los resultados y logros de la compañía. Las mismas que permitirán felicitar al equipo por sus resultados y motivarlos a llegar más lejos.
- También se realizará una reunión anual para presentar particularidades del servicio y de la gestión de la oficina, el cierre anual y la proyección del año siguiente, donde también se premiarán los mejores colaboradores en diversas categorías y al mejor conductor; fidelizando así aún más al equipo.

Los medios que se utilizarán para brindar la información detallada de las estrategias serán: las mismas cuentas de la aplicación de los conductores (que llegan como mensajes), los correos corporativos de los administrativos, los murales de las oficinas y reuniones de mensuales (algunas de “urgencia”) realizadas por motivos especiales de la empresa.

4.3.7 Responsabilidad social corporativa

Taxi Wow es una empresa dedicada a la conciencia animal y apoyo a todos los dueños de mascotas que necesitan “una mano” para dedicarse a sus engreídos cuando el tiempo escasea. Con lo ajetreada que se vuelve la rutina diaria de las personas, Taxi Wow es un servicio de alta demanda que atiende directamente al integrante más pequeño y amoroso de la familia. De igual manera, no deja de lado las responsabilidades sociales y brinda su granito de arena de la siguiente manera:

Responsabilidad ambiental

Si bien es cierto, se utilizará el transporte vehicular regular (GLP-Gasolina), se hará un buen uso del recurso.

- Como última fase del proceso de evaluación, Taxi Wow solicitará el apoyo de un mecánico que revisará los vehículos que quieran formar parte de la red. Fuera de contar con un espacio cómodo y seguro para las mascotas, también se considerará de vital importancia, revisar el motor y la emisión de esmog y gases tóxicos del auto. El objetivo será que funcione en óptimas condiciones, para que todo auto que represente la marca Taxi Wow sea reconocido como gestor del cuidado de medio ambiente.
- De igual manera, se reducirá el uso de la bocina (únicamente en ocasiones de alta necesidad), con el fin de no contribuir con la contaminación sonora.

Responsabilidad Social

Taxi Wow se preocupa por el bienestar de las mascotas:

- Se realizarán visitas de apoyo cada 6 meses (2 veces al año) para ayudar en albergues de mascotas. Las visitas se realizarán como parte de las funciones de la empresa, independientemente del cargo y dentro de horario laboral, más una parte voluntaria del equipo externo (conductores) que deseen dedicar unas horas de su día al albergue.

Responsabilidad Económica

Taxi Wow se preocupa por el crecimiento económico del país, brindando oportunidades de empleo, bajo un horario de trabajo “de oficina” de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. y una remuneración atractiva. Les permite a sus colaboradores tanto internos como externos, disponer del resto del día en actividades personales, pues mantiene un horario establecido.

- Se ofrecerán plazas de trabajo (según la demanda del mercado y el crecimiento de la empresa). Los postulantes administrativos serán evaluados según el perfil profesional que requiere la vacante y el perfil petlover que busca la empresa. De igual manera, los conductores serán integrados a la red considerando únicamente 2

requisitos clave: su evaluación personal y la de su vehículo. Todos los petlovers que deseen trabajar o contar con un ingreso adicional durante su tiempo libre (fin de semana), pueden acercarse a Taxi Wow.

- El conductor contará con un horario bastante accesible y podrá organizar su ubicación según las zonas de mayor demanda (Surco y La Molina), tomando consciencia de los horarios rush del servicio y el distrito que se le haya otorgado.
- El conductor también contará con una remuneración atractiva, considerando 9 horas de trabajo y 1 de refrigerio, durante 3 días a la semana; a comparación de los horarios rotativos y posiblemente de madrugada que tendría un conductor de cualquier otra aplicación. Su ganancia será fija los primeros 3 meses, independientemente del número de servicios (S/. 180.00). Considerando que el ingreso del conductor por la aplicación será un monto plano inicialmente, su trabajo será tranquilo y amigable. Iniciado el 4to mes, su labor será remunerada 50% fijo y 50% variable (según el número de servicios atendidos y calificación del cliente).
- Todos los implementos necesarios para poder brindar el servicio según las características de Taxi Wow (kennels especializados, camitas y juguetes) serán entregados por la empresa; evitando mayor inversión que el GLP del vehículo por parte de los conductores.

4.3.8 CRM Gestión de Clientes

Clasificación de clientes:

Para una gestión adecuada es importante que los clientes sean clasificados en función a su consumo y potencial de este. Teniendo en cuenta de que se cuenta con un presupuesto limitado, esto nos ayudará a optimizar costos. Una vez clasificados los clientes, se podrían

realizar acciones diferenciadas, poniendo mayor foco en aquellos que son determinantes para el sostenimiento del negocio.

En esa línea se clasificarán los clientes de la siguiente manera:

- Clientes Oro:
- Son aquellos clientes que tienen un consumo alto por el número de servicios que toman al mes.
- Clientes Plata: Son aquellos clientes importantes, que tienen un número menor de uso que los clientes oro, pero que tienen potencial de crecimiento.
- Clientes Bronce: Clientes que tiene una baja recurrencia de uso.

Plan de fidelización diferenciado

Al ser los clientes “Oro” los más importantes por la recurrencia de uso del servicio, se atribuye un plan diferenciado en el que se implementarán programas de retención; de modo que posterior a la captura de información (bases de datos) de los dueños y mascotas (citas recurrentes al veterinario, traslado de mascotas a casa de familiares, etc.), se recordará a los clientes las fechas probables de visita de modo que vean a Taxi Wow como su aliado.

A la par, se desarrollarán programas de reconocimiento por haber utilizado el servicio de Taxi Wow por el periodo de 6 meses y un año; además, informarlos sobre la categoría asignada con una insignia en la aplicación como Cliente “Oro”. Otro punto a tomar en cuenta es la utilización de canales de comunicación exclusivos, como notificaciones push a través de la aplicación Taxi Wow, lanzando promociones especiales de acuerdo a fechas festivas.

Los clientes “Plata” tienen un tratamiento distinto. En este caso se necesita desarrollar a estos clientes a través de incentivos; para ello, se considera aplicar el 15% de descuento por el traslado en determinadas fechas y horarios.

Para esta categoría de clientes, se considera incluir acciones de cross-selling y up-selling. El primero orientado a complementar el servicio regular (visita hacia desde veterinarias, reuniones familiares) con el servicio de recojo de comida, juguetes, medicina para mascotas; sin la necesidad de que el dueño o su engreído se encuentren dentro del vehículo. En cuanto a las acciones que corresponden a Up-selling, se incluirán mejoras dentro de la aplicación de Taxi Wow, de forma que sea aún más personalizado.

Los clientes “Bronce” todavía están lejos de alcanzar un ticket de frecuencia alta. En esa línea se trabajará una campaña de referidos con planes de incentivos, de manera que, si un cliente recomienda Taxi Wow se hace acreedor a un descuento para un siguiente viaje. Por ejemplo, se incluirán códigos dentro de aplicación para ser compartidos, principalmente por esta categoría de clientes con sus contactos que recibirán un descuento en un próximo traslado a través de Taxi Wow.

Capítulo V:

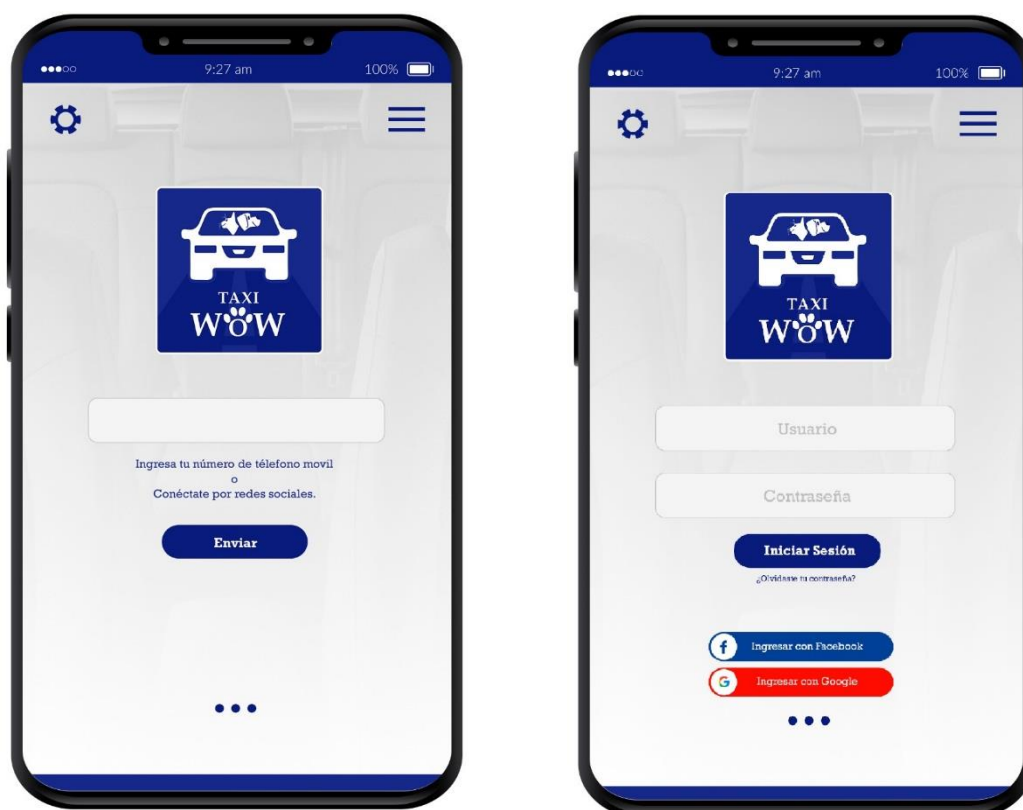
Plan de Operaciones y Recursos Humanos

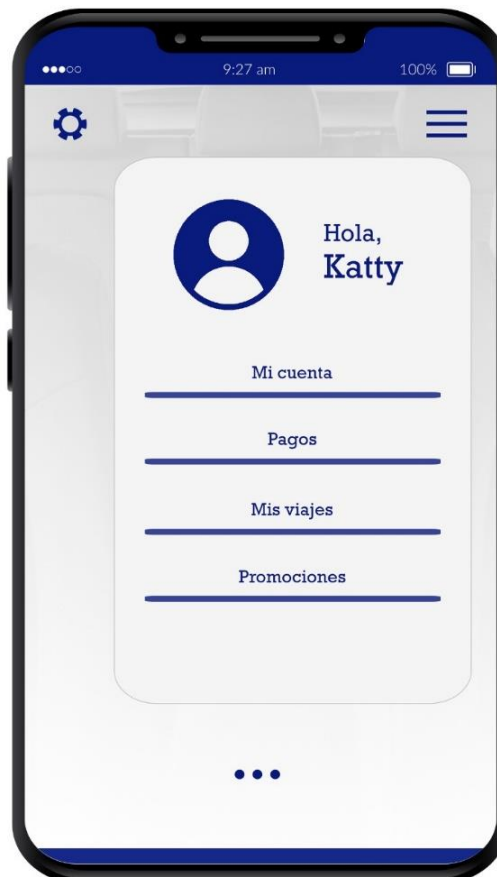
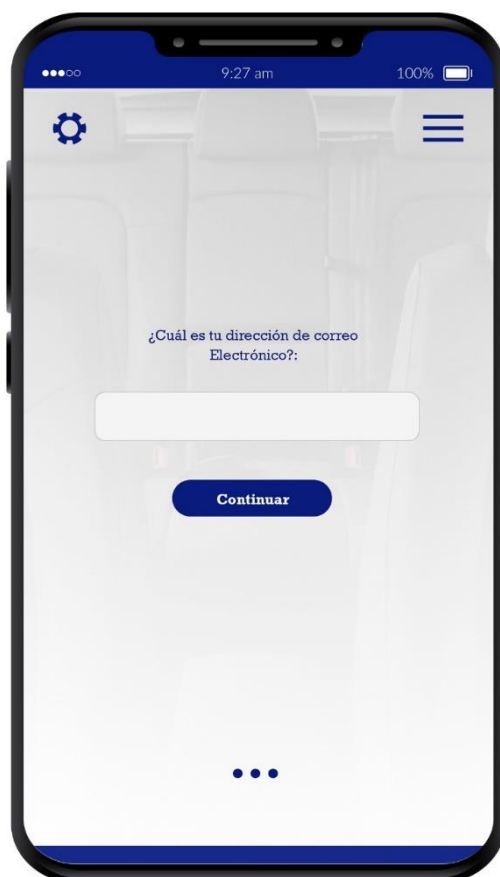
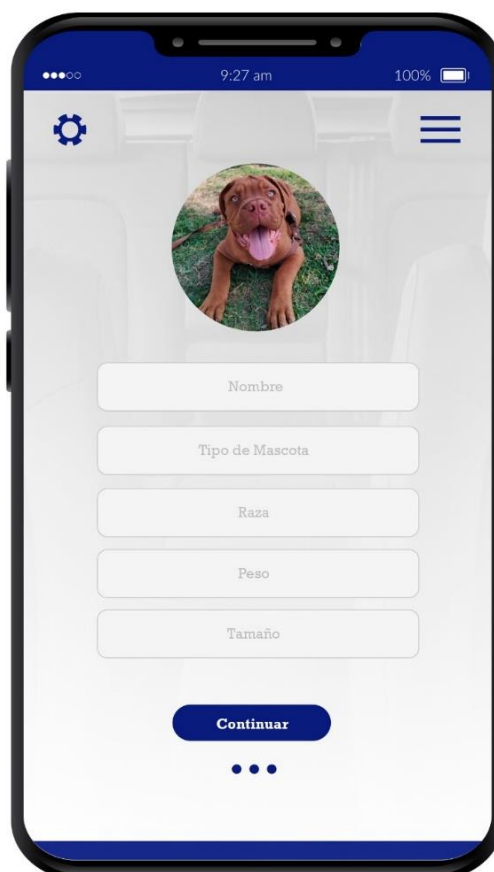
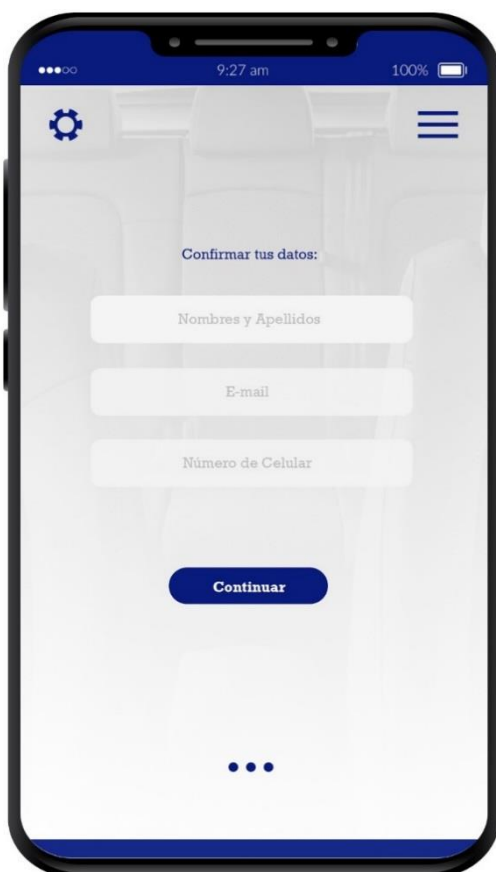
El Plan de Operaciones es vital para cualquier modelo negocio porque delimita y a la vez detalla la actividad de cada proceso y analiza la forma en cómo va engranando toda la idea central del negocio. Principalmente para Taxi Wow, la operativa del servicio demanda que se realice un seguimiento exhaustivo de los conductores, con el objetivo de determinar tiempos y calidad y así poder realizar los ajustes necesarios.

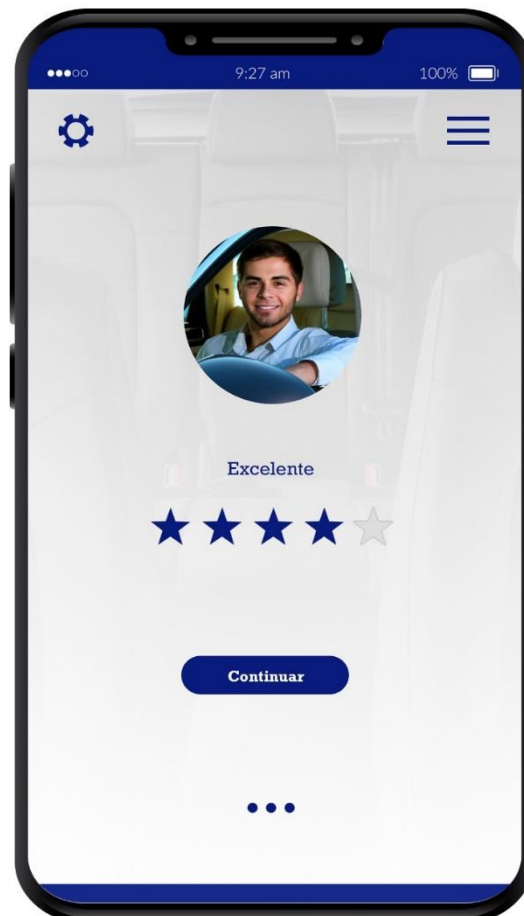
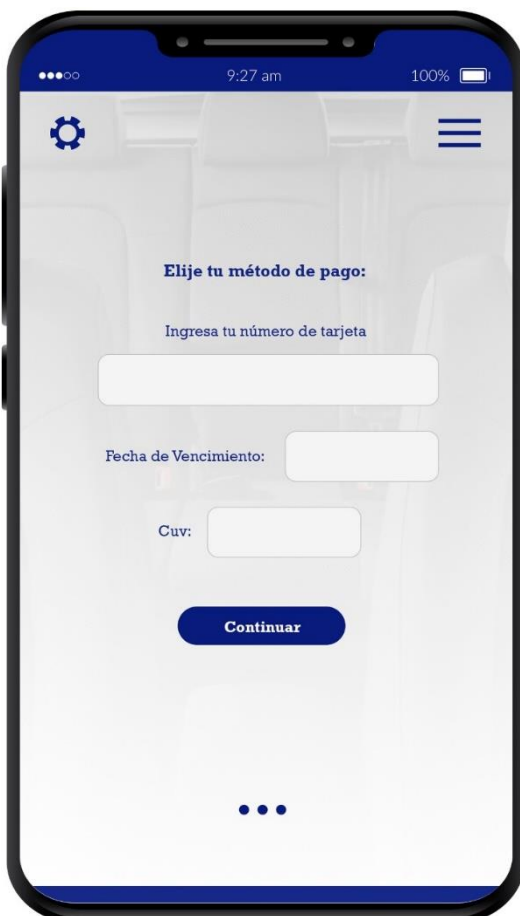
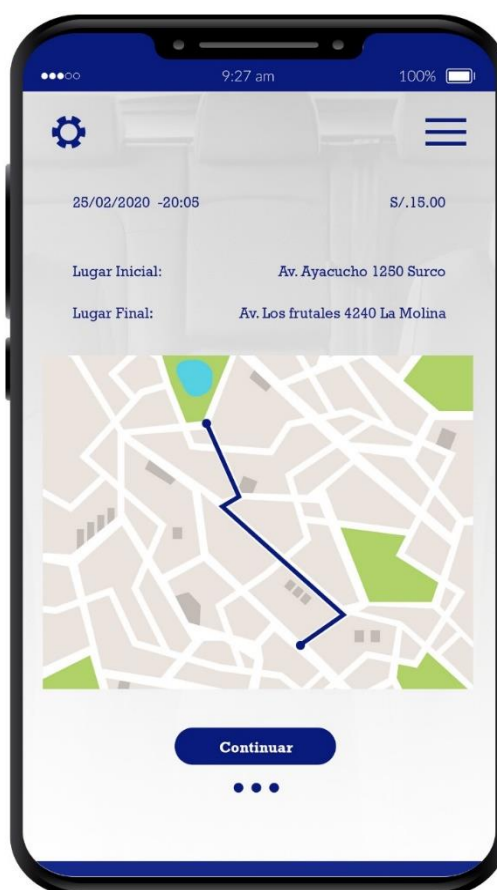
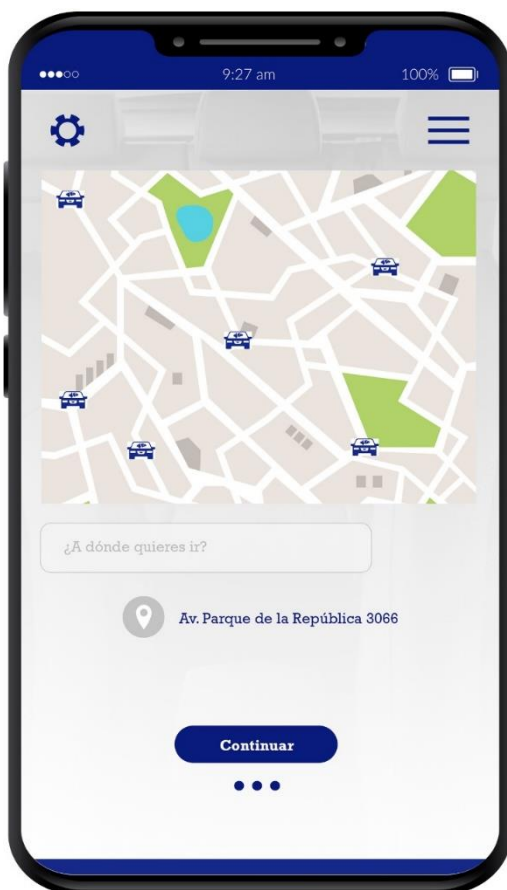
5.1 Tecnología requerida

El modelo de negocio necesita de una aplicación para la prestación del servicio. Para esto se contratará a un especialista programador quien trabajará en base a las indicaciones enviadas por el equipo de Taxi Wow.

La aplicación permitirá que los clientes realicen sus solicitudes y puedan acceder a verificar el nombre y datos del conductor. Gracias al sistema GPS los dueños de las mascotas podrán ubicar el vehículo más cercano a su punto de partida y tomar el servicio, cuyo pago será mediante tarjeta de crédito/débito y a través de la pasarela de pago.







5.2 Know-how

El know-how se brindará a través de las capacitaciones a todo el equipo y con foco en conductores, quienes serán los representantes de la empresa al efectuar los servicios en los distritos donde opera Taxi Wow.

Flujo de proceso:

A fin de poder esquematizar el proceso de cada actividad se ha elaborado el siguiente flujo de proceso:

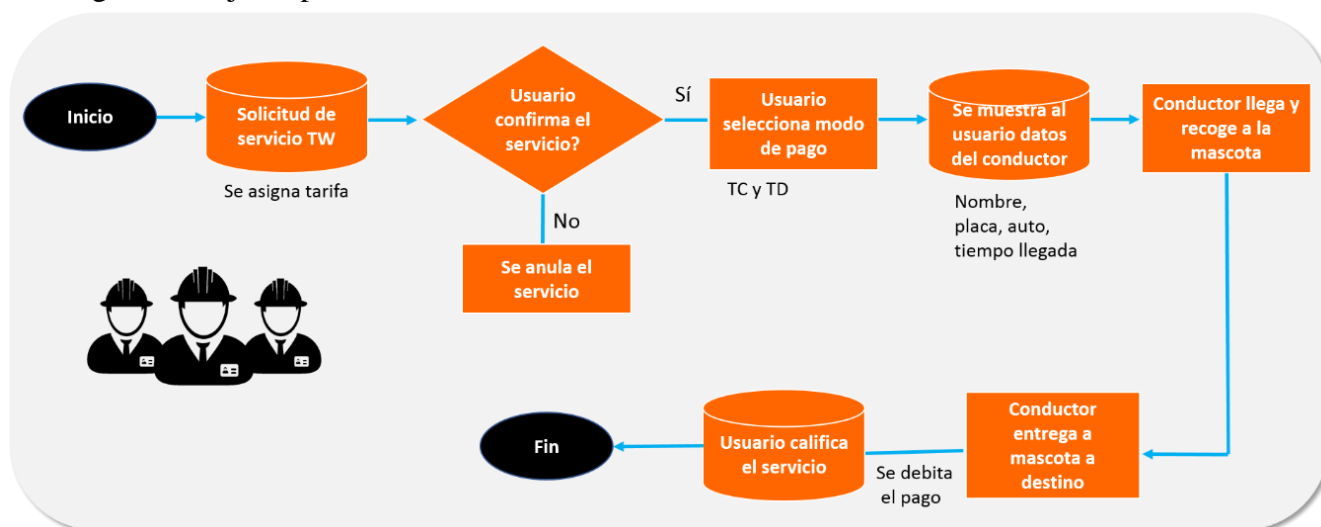


Figura 25. Flujo de procesos

La atención del servicio de Taxi Wow será solo los fines de semana (viernes, sábado y domingo) debido a la demanda del mercado, sobre todo por el alza de servicios de baño y corte de pelo en diversas veterinarias y centros de grooming durante esos días, que concentra el 78.07% del servicio (de acuerdo a la investigación) respecto al resto de la semana. El horario establecido es de 08:00 a.m. a 06:00 p.m., con la respectiva hora de almuerzo para el equipo.

Tabla 9

Tiempo promedio por conductor

Tiempo promedio de conductor		
Solo un servicio: ida o vuelta		
Tiempo estimado en recojo de mascota	5	min
Tiempo estimado del recorrido al destino	15	min
Tiempo estimado en entrega de mascota	5	min
Tiempo total estimado	25	min
Q Servicios estimados por día por conductor	22	

Tiempo promedio de conductor

Se han establecido tiempos promedios para la atención del servicio, siendo el total invertido por recorrido (ida o vuelta) 25 minutos aproximadamente, brindando la posibilidad de realizar un total de 22 servicios diarios por conductor. De acuerdo a la demanda, se ha planea iniciar operaciones con 7 conductores, posteriormente y debido a la creciente demanda se alcanzarían un total de 9 conductores, cerrando el primer año con 11. A finales del año 5, Taxi Wow requeriría de 18 conductores para atender su creciente demanda. Es importante mencionar, que a la red de conductores se le brindarán capacitaciones oportunas y seguimiento durante el tiempo de su servicio, con el fin de que se sientan seguros y a gusto en la empresa y puedan permanecer el mayor tiempo posible como parte del equipo.

Cabe resaltar, que se han establecido rangos de acuerdo al peso de la mascota para determinar su tamaño. De esta forma, se podrá asignar el vehículo adecuado (sedan o camioneta).

Tabla 10

Tamaño de mascotas para el servicio Taxi Wow

Tamaño	Peso Kg.
Pequeño	Hasta 10 Kg
Mediano	Entre 11Kg – 20 Kg
Grande	De 21Kg - 50 Kg.

Beneficios para el conductor:

- No se ven afectados por el pico y placa.
- Podrían utilizar la misma cantidad de GLP para 2 días de recorrido. Se ahorra aproximadamente S/ 25.00 por día.
- Tramos de recorridos cortos, lo que limita la devaluación del vehículo y reduce el deterioro de las llantas.
- Evitan el tráfico de Lima.

Protocolo de Resolución: Quejas y Reclamos

La presencia de Taxi Wow en redes sociales tiene como finalidad fomentar la comunicación con el cliente; por ello, la manera en que se gestione esta relación puede ser otro blanco para las críticas quejas y/o reclamos. Algunos de ellos podrían ser los métodos de pago, el tiempo de llegada del taxi, etc.

Sí bien es el asistente de Marketing quien mantendrá actualizada la información en las redes sociales de Taxi Wow, se ha creado un comité para la resolución de quejas y reclamos liderado por el encargado de Marketing. Entre los otros integrantes del comité se encuentran: el Asistente de Marketing, el Encargado de Sistemas y el Asistente de sistemas.

Luego de haber recibido la queja o reclamo, este es identificado por el Asistente de Marketing y compartido con los miembros del comité para el análisis y resolución del mismo.

Así también, se realizarán comités semanales y mensuales para la revisión de la estadística de quejas y/o reclamos, así como el tratamiento para cada caso.

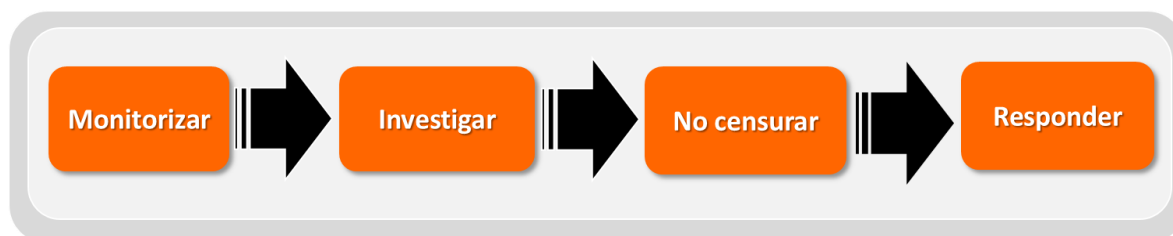


Figura 26. Flujo de Proceso: Protocolo de Resolución de Quejas

Monitorizar, Taxi Wow conoce de la relevancia de las opiniones de los usuarios, por ello como empresa se ha dispuesto a aprovechar las críticas o comentarios que ayuden al negocio a estar más cerca de sus usuarios.

Investigar, conocer cuál es el origen de la queja y la solución, buscar de primera mano el contacto con el cliente, así como al dueño del proceso dentro del negocio para la solución idónea.

No censurar, Jamás eliminar comentarios, ello generaría que se piense que no se puede solucionar y podría hacerse viral en la red.

Responder, Luego de haber investigado lo que ocasionó la queja, se procede a responder al usuario y ofrecer una disculpa a través de una solución real; además de informarle de todas las acciones a tomar.

5.3 Estructura organizacional

Se ha mapeado iniciar funciones con la siguiente estructura:

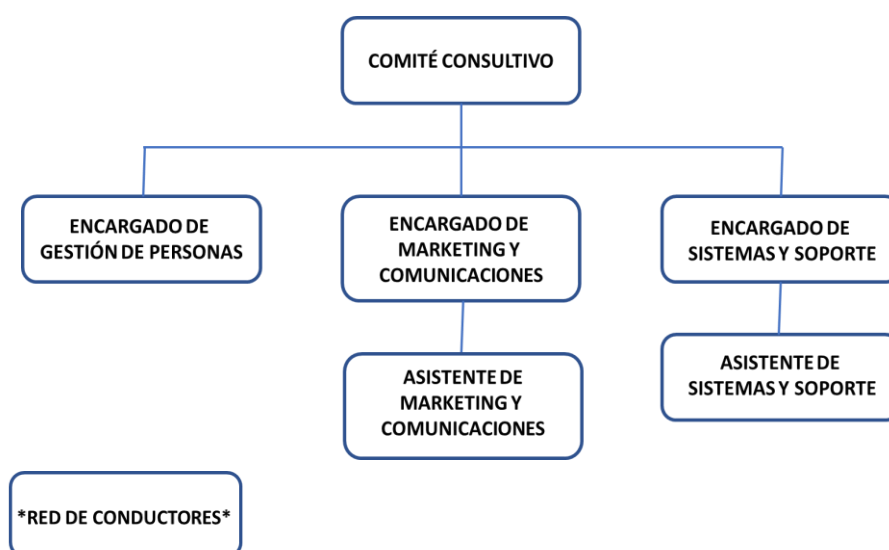


Figura 267. Organigrama en base a elaboración propia.

5.4 Roles y funciones

Personal interno

Encargado de Marketing y Comunicaciones

- Se encargará del lanzamiento, posicionamiento y mantenimiento en el mercado.
- Se encargará de las promociones, estrategias especializadas, redes sociales y presencia digital.
- Tendrá la tarea de elevar el número de registrados y servicios solicitados.
- Lidera el comité de resolución de quejas y reclamos

Asistente de Marketing y Comunicaciones

- Será el creativo de los diseños y la presencia en redes sociales.
- Realizará funciones de community manager, a su vez formará parte del comité de resolución de quejas y reclamos
- Apoyo directo al área de acuerdo a lo que indique su inmediato superior.

Encargado de Gestión de Personas

- Se encargará de mantener actualizado el MOF, de cuidar el buen clima laboral y desarrollar un exitoso plan de capacitación y desarrollo para el personal.
- Realizará la convocatoria, reclutamiento y evaluación de todo el personal (administrativos y red de conductores) para contar con el mejor equipo.
- Se asegurará de ejecutar el plan de responsabilidad social corporativa.

Encargado de Sistemas y Soporte

- Se encargará de mantener operativa la aplicación durante el tiempo de atención.
- Solucionará de forma automática, todos los posibles inconvenientes que presente la plataforma. A través de una disponibilidad 24/7 para cualquier emergencia.
- Se encargará de la programación de la aplicación, actualización y cuidado de la base de datos de la plataforma.
- Miembro de comité de resolución de quejas y reclamos

Asistente de Sistemas y Soporte

- Asegurará el correcto funcionamiento de la aplicación y solucionará los posibles inconvenientes del mismo. Disponibilidad 24/7 ante cualquier emergencia.
- Mantendrá actualizada la plataforma con la información, imágenes o promociones.
- Apoyo directo al área de acuerdo a actividad encomendada
- Miembro de comité de resolución de quejas y reclamos

**El Protocolo de Resolución de Quejas y Reclamos se encuentran en la página 78.*

Personal externo

Contador

- Mantendrá las cuentas y todos los pagos al estado en orden.
- Brindará ante el comité sus recomendaciones y comentará las acciones realizadas.
- Aclarará las dudas del comité y participará de las reuniones.

Conductores

- Conducirá el auto y será el representante de la marca Taxi Wow.
- Interactuará con cliente (dueño de la mascota) y tendrá la responsabilidad de llevar a la mascota a su destino.
- Se mantendrá en constante contacto con el área administrativa como respuesta al seguimiento respectivo y participará de las capacitaciones obligatorias para brindar un mejor servicio.

5.5 Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación

Se inician las gestiones con 5 vacantes administrativas en planilla y 8 de personal externo aproximadamente (la cantidad de unidades varía durante el primer año de lanzamiento), entre los que se encuentran la red de conductores y el contador.

Para convocar al personal se trabajará inicialmente con una base de referidos que pueda contactar a los socios con las personas idóneas para evaluación. Debido a que se buscan perfiles muy particulares, con alto nivel de responsabilidad y conocimientos en cuanto a su vacante; al mismo tiempo se requiere que cuente con un alto amor por los animales (doglover y catlover). Esto permitirá que el equipo realmente viva los valores de la organización y también pueda desarrollar con naturalidad las funciones específicas de la empresa e interiorizar las capacitaciones especializadas en mascotas, sobre todo en el caso de los conductores.

Dependiendo del crecimiento por la demanda del mercado (número de servicios de traslados mensuales), siempre existe la posibilidad de ampliar el equipo de colaboradores y continuar con nuevos ingresos, tanto a nivel de administrativos como externos (red de conductores básicamente), siendo este último el que más crecería según la necesidad para lograr atender la demanda. Todo en base al crecimiento de la organización y según el criterio del comité consultivo.

Todo el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación se llevará a cabo por el área de Recursos Humanos, la misma que estará al tanto de las necesidades de la organización y tendrá ternas preparadas para vacantes mapeadas con anticipación. Recordar, que el encargado del área de RRHH formará parte del comité consultivo y conocerá de primera mano la realidad de la organización y sus necesidades de talento. Así tendrá los nuevos perfiles y ternas preparadas para la última entrevista (Comité consultivo) incluso semanas antes del inicio de labores de las vacantes solicitadas.

Es importante mencionar que cada vacante tendrá un rango de remuneración de acuerdo al mercado, si es administrativa formará parte de la planilla y si es de la red de conductores se trabajará por medio de recibos por honorarios. De igual manera, todos recibirán los beneficios de ley (MYPE, micro o pequeña empresa) y algunos adicionales propios de la organización como capacitaciones gratuitas constantes, actividades de clima laboral, motivación del equipo, entre otros.

5.6 Inducción, Capacitación y Evaluación

Todo colaborador al ingresar a la organización pasará por un completo proceso de inducción que le permitirá conocer la naturaleza de Taxi Wow, sus valores y objetivos. Debido a que iniciará como una organización pequeña, la inducción detallada podría durar a lo mucho un par de horas. De igual manera, gozarán de capacitaciones constantes en

diversos temas, según las necesidades prácticas de sus vacantes (como mecanografía, Excel, comunicación asertiva, organización, negociación, solución de conflictos) y en temas de mascotas y su cuidado. Las capacitaciones serán abiertas de forma obligatoria para los administrativos y opcional para la red de conductores debido a que se encuentran en campo. Taxi Wow se preocupa por el desarrollo y crecimiento del equipo y es por eso que tiene destinada una cantidad considerable del presupuesto para las diversas capacitaciones. Asimismo, se realizarán evaluaciones de desempeño de forma bianual (a mediados y fines de año) para detectar las oportunidades de mejora de cada colaborador y también a nivel organizacional. Con la información obtenida se mapearían los temas de las capacitaciones más apropiadas para el equipo.

5.7 Motivación y Desarrollo

La empresa realmente apuesta por el bienestar y tranquilidad emocional de su equipo. Brindar la motivación y capacitación necesaria para que trabajen en un ambiente favorable que les permita aprender y desarrollarse, es un objetivo fundamental. Realmente se apuesta por un clima agradable que reciba los mejores resultados del equipo bajo una modalidad de trabajo divertida, que permita alcanzar las metas más ambiciosas sin necesidad de percibir un peso excesivo de responsabilidad. Se busca un ambiente cálido que genere que el equipo “se ponga la camiseta” y decida empujar el mismo coche entre todos. Que no considere Taxi Wow como su trabajo, sino su familia.

Se planea generar dicho ambiente bajo el siguiente plan con todo el equipo:

- Se brindará un aguinaldo a fin de año.
- Se celebrarán todos los cumpleaños.
- Se celebrará el aniversario de la organización.
- Se realizará una celebración fiestas patrias y navidad.

- De igual manera, se planea brindar facilidades de permisos, horas y días libres (previa coordinación). Claro está, sin dejar de lado las responsabilidades del cargo y teniendo quien cubra las funciones para que Taxi Wow no se vea afectado por la ausencia no planificada.

Cabe resaltar que en la programación se encuentra un presupuesto considerable para estas actividades. La empresa correrá con los gastos y serán eventos íntimos exclusivos para el personal y los socios, como refuerzo del clima laboral, pero, sobre todo, como agradecimiento al esfuerzo diario que realizan el equipo.

5.8 Remuneraciones y Compensaciones

Se cuenta con una remuneración fija mensual (fin de mes) para todos los integrantes de planilla y una remuneración diaria para la red de conductores.

Debido a que será una organización nueva y los conductores (taxistas por aplicación o no) suelen recibir su dinero automáticamente luego del servicio, queremos generar confianza manejando en un inicio la misma modalidad. Es así, que, durante los 3 primeros meses, los conductores recibirían un monto de S/. 180.00 por día laborado (concluida la jornada). Una vez cumplidos los 3 meses laborando en Taxi Wow y confiando en el servicio y puntualidad de los pagos, se cambiará su sistema de remuneración a la regular de fin de mes; lo que permitiría pagar la planilla y conductores al mismo tiempo. Asimismo, iniciado el cuarto mes, la modalidad de pago cambiará bajo un formato de 50% fijo y 50% sujeto a metas por número de servicios, rapidez en llegar al punto de recojo y calificación de los dueños de las mascotas.

La planilla se ve constituida de la siguiente manera:

Tabla 11

Planilla

N°	Puesto	Cantidad	Sueldo básico al mes
1	Encargado de Gestión de Personas	1	S/ 4,000.00
2	Encargado de Marketing y Comercial	1	S/ 4,000.00
3	Asistente de Marketing y Comercial	1	S/ 1,500.00
4	Encargado de Sistemas y Soporte	1	S/ 4,000.00
5	Asistente de Sistemas y Soporte	1	S/. 1,500.0
	Total planilla	4	<u>S/ 15,000.00</u>

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que los montos detallados en el cuadro de planilla son sueldos brutos mensuales. Se considerarán todos los beneficios de ley MYPE.

Capítulo VI

Indicadores de Gestión

Se justifica la realización del Trabajo de Investigación a través del análisis de indicadores aplicados al modelo de negocio de Taxi Wow.

6.1 Indicadores de Gestión de Marketing

Tabla 12

Indicadores de gestión de Marketing

Objetivos	Estrategia	Metas			Herramienta de medición	Indicador
		Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo		
Incremento de Ventas	Incrementar el número de conversiones	6%	10%	14%	Facturación	(Ventas del período en curso / ventas del período anterior) - 1
Posicionamiento	Lograr el reconocimiento de la marca	20%	30%	40%	Encuestas anual	Respuestas de validación de la marca / total de encuestados

6.2 Indicadores de Gestión de RRHH

Tabla 13

Indicadores de gestión de RRHH

Objetivos	Estrategia	Metas			Herramienta de medición	Indicador
		Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo		
Seleccionar al personal idóneo para cada puesto	Reclutamiento y Contratación del personal	57%	72%	87%	Rotación de personal	Nº de nuevo personal - Nº de ceses por año/ Total de colaboradores
Ejecutar el plan de capacitación y entrenamiento	Capacitación y desarrollo	57%	72%	87%	Programas de inducción y capacitación	Nº de personas capacitadas /Nº de capacitaciones realizadas
Mantener a los conductores en nuestra red	Seguimiento y atención inmediata	50%	65%	80%	Encuestas de satisfacción	Resultados de satisfacción (4-5 en escala de 5 - aceptable)

6.3 Indicadores de Operaciones

Se consideran de vital importancia los indicadores de Operaciones debido a la magnitud del proyecto y la importancia del back office y del seguimiento del servicio, así como de las consultas de los clientes.

Tabla 14

Indicadores de Operaciones

Objetivos	Estrategia	Meta			Medición	Indicador
		Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo		
Satisfacción del servicio	Conseguir el menor número de incidencias posibles	30%	35%	40%	Satisfacción del cliente	Resultados de satisfacción (4-5 en escala de 5 - aceptable)
Mantenimiento de aplicación	Acortar el tiempo de solución de las incidencias	30%	35%	40%	% de Saturación de plataforma	%saturación actual/%de saturación periodo anterior

6.4 Flujo de caja proyectado

Para la construcción del flujo de caja proyectado se han tomado las siguientes premisas:

- El plan financiero evaluado integral tiene un horizonte de 5 años, partiendo desde el año 0 (año de inversión). Los ingresos y costos se han determinado en soles.
- El precio promedio por servicio es de (S/ 15.00) y se ha determinado de acuerdo a la estructura de costos más un margen. Esto de según la distancia entre el punto de recojo y punto de destino dentro de los distritos de Surco y La Molina.
- Para la evaluación del proyecto se han tomado los indicadores: VAN, TIR, B/C.
- Las tasas utilizadas en la evaluación del proyecto son: COK 20% y TEA 12%.
- La inversión inicial es de S/ 155,456
- El monto del capital de trabajo es de S/ 107,033.
- De acuerdo con la determinación del punto del equilibrio, la cantidad de servicios que tiene que hacer Taxi Wow es de 3,458 por mes.

6.5 Análisis de Sensibilidad

Se han evaluado 3 escenarios: optimista, moderado y pesimista. A continuación, se presentan los planteados.

Escenario optimista:

De acuerdo a este escenario y a los resultados generados, este plan de negocios es aceptado debido a que el VAN es mayor que 0, el TIR Económico y Financiero supera las tasas del COK y WACC consideradas, además que la relación B/C arroja una ganancia de S/ 4.7 por sol invertido en el flujo económico y de S/ 10.7 de ganancia por cada sol invertido en el flujo financiero.

Tabla 15

Flujo de caja Optimista (en soles)

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	LIQ.
A. Ingresos	0	529,295	747,774	1,056,437	1,492,507	2,108,577	
Precio real	15.00	15.75	16.54	17.36	18.23	19.14	
Precio nominal		16.30	17.72	19.25	20.92	22.74	
Cantidad		32,470	42,210	54,874	71,336	92,736	
B. Costos de inversión	-155,456	-3,660	-1,596	-4,749	-1,516	-5,701	114,728
- Equipo cómputo	-11,000						6,050
- Equipos móviles	-1,200						660
- Juguetes y camitas para mascotas	-1,790	-3,660	-1,596	-4,749	-1,516	-5,701	985
- Desarrollo de app	-28,000						
- Campaña Lanzamiento	-6,433						
- Capital de trabajo (3)	-107,033						0
C. Costos de Ventas		-211,248	-335,923	-369,516	-406,467	-467,437	107,033
- Pago a conductores		-211,248	-335,923	-369,516	-406,467	-467,437	
D. Costos de operación		-317,794	-329,225	-328,797	-328,746	-329,950	
- Alquiler de Servidor		-4,056	-4,056	-4,056	-4,056	-4,056	
- Planilla		-227,476	-242,476	-242,476	-242,476	-242,476	
- Otros gastos Gestión de Personas		-5,950	-5,950	-5,950	-5,950	-5,950	
- Pasarela de pagos		-1,346	-1,751	-2,276	-2,959	-3,848	
- Alquiler de oficina		-43,200	-43,200	-43,200	-43,200	-43,200	
- Línea móvil entel		-2,880	-2,880	-2,880	-2,880	-2,880	
- Marketing		-21,006	-16,817	-15,733	-14,857	-14,937	
- Outsourcing contable		-8,400	-8,400	-8,400	-8,400	-8,400	
- Asesoría legal		-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	
- Revisión técnica sist. Conversión		-1,080	-1,296	-1,426	-1,568	-1,803	
E. Subtotal (4)	-155,456	-3,408	81,030	353,375	755,778	1,305,489	114,728
F. Depreciación (5)		-3,666	-3,666	-3,666			
G. Total Bruto	-155,456	-7,074	77,364	349,709	755,778	1,305,489	114,728
H. Impuestos (30%) (6)		-1,024	23,688	106,337	227,188	393,357	0
I. Flujo de caja económico nominal (7)	-155,456	-2,383	57,342	247,038	528,590	912,132	114,728
J. Flujo de caja económico real (8)	-155,456	-2,303	53,530	222,814	460,636	767,990	96,597
Financiamiento neto (nominal)	77,728	-75,773	-12,079				
Principal	77,728						
Amortización		-71,728	-11,955				
Intereses		-5,778	-177				
Escudo tributario (9)		1,733	53				
Factor ajuste (10)	1.00	1.04	1.07	1.11	1.15	1.19	1.19
L. FC Financiamiento neto (real) (11)	77,728	-73,211	-11,275	0	0	0	
M. Flujo de caja financiero (12)	-77,728	-75,513	42,254	222,814	460,636	767,990	96,597

Tabla 16

Análisis de variables del proyecto - escenario optimista

Periodo	Montos	
	FCE	FCF
0	-155,456	-77,728
1	-2,303	-75,513
2	53,530	42,254
3	222,814	222,814
4	460,636	460,636
5	864,588	864,588

	Económico	Financiero
COK / WACC	20.00%	14.31%
VAN	578,344	750,642
TIR	76%	89%
PRC	3.95	4.63
TR	472%	1066%
B/C	4.7	10.7

Escenario moderado

En este análisis se observa que el TIR es mayor que el COK y WACC (20% y 14.31% respectivamente); TIR (E) mayor que COK en 25%, TIR (F) supera a WACC en 35.69%. Respecto a los flujos el VAN es mayor a 0, la relación B/C es de S/ 2.5 por sol invertido en el caso del flujo económico y de S/ 5.4 por sol invertido en el flujo financiero.

Tabla 17

Flujo de caja Moderado (en soles)

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	LIQ.
A. Ingresos		476,365	647,112	879,062	1,194,150	1,622,178	
Precio real	15.00	15.75	16.54	17.36	18.23	19.14	
Precio nominal		16.30	17.72	19.25	20.92	22.74	
Cantidad		29,223	36,528	45,660	57,075	71,344	
B. Costos de inversión	-155,456	-3,660	-1,596	-4,749	-1,516	-5,701	114,728
- Equipo cómputo	-11,000						6,050
- Equipos móviles	-1,200						660
- Juguetes y camitas para mascotas	-1,790	-3,660	-1,596	-4,749	-1,516	-5,701	985
- Desarrollo de app	-28,000						
- Campaña Lanzamiento	-6,433						0
- Capital de trabajo (3)	-107,033						107,033
C. Costos de Ventas		-211,248	-335,923	-369,516	-406,467	-467,437	
- Pago a conductores		-211,248	-335,923	-369,516	-406,467	-467,437	
D. Costos de operación		-317,660	-328,990	-328,415	-328,154	-329,062	
- Alquiler de Servidor		-4,056	-4,056	-4,056	-4,056	-4,056	
- Planilla		-227,476	-242,476	-242,476	-242,476	-242,476	
- Otros gastos Gestión de Personas		-5,950	-5,950	-5,950	-5,950	-5,950	
- Pasarela de pagos		-1,212	-1,515	-1,894	-2,368	-2,960	
- Alquiler de oficina		-43,200	-43,200	-43,200	-43,200	-43,200	
- Línea móvil entel		-2,880	-2,880	-2,880	-2,880	-2,880	
- Marketing		-21,006	-16,817	-15,733	-14,857	-14,937	
- Outsourcing contable		-8,400	-8,400	-8,400	-8,400	-8,400	
- Asesoría legal		-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	
- Revisión técnica sist. Conversión		-1,080	-1,296	-1,426	-1,568	-1,803	
E. Subtotal (4)	-155,456	-56,202	-19,396	176,382	458,013	819,978	114,728
F. Depreciación (5)		-3,666	-3,666	-3,666			
G. Total Bruto	-155,456	-59,869	-23,062	172,716	458,013	819,978	114,728
H. Impuestos (30%) (6)		-16,863	-6,440	53,239	137,859	247,704	0
I. Flujo de caja económico nominal (7)	-155,456	-39,340	-12,956	123,143	320,154	572,274	114,728
J. Flujo de caja económico real (8)	-155,456	-38,009	-12,095	111,068	278,996	481,840	96,597
Financiamiento neto (nominal)	77,728	-75,773	-12,079				
Principal	77,728						
Amortización		-71,728	-11,955				
Intereses		-5,778	-177				
Escudo tributario (9)		1,733	53				
Factor ajuste (10)	1.00	1.04	1.07	1.11	1.15	1.19	1.19
L. FC Financiamiento neto (real) (11)	77,728	-73,211	-11,275	0	0	0	
M. Flujo de caja financiero (12)	-77,728	-111,220	-23,370	111,068	278,996	481,840	96,597

Tabla 18

Análisis de variables del proyecto - escenario moderado

Periodo	Montos	
	FCE	FCF
0	-155,456	-77,728
1	-38,009	-111,220
2	-12,095	-23,370
3	111,068	111,068
4	278,996	278,996
5	578,437	578,437

	Económico	Financiero
COK / WACC	20.00%	14.31%
VAN	235,754	341,312
TIR	45%	50%
PRC	-15.00	-7.09
TR	252%	539%
B/C	2.5	5.4

Escenario pesimista

Este escenario es el menos atractivo para el modelo de negocio; sin embargo, es mejor considerarlo para determinar qué rumbo se debe tomar.

Analizando el VAN de ambos flujos, en ambos casos son mayores a 0, el TIR es mayor a WACC y COK, el costo/beneficio es de S/ 1.7 y S/ 3.4 por cada sol invertido en flujos económico y financiero respectivamente.

Tabla 19

Flujo de caja Pesimista (en soles)

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	LIQ.
A. Ingresos		479,894	625,829	816,144	1,064,334	1,387,997	
Precio real	17.00	17.85	18.74	19.68	20.66	21.70	
Precio nominal		18.47	20.08	21.82	23.71	25.77	
Cantidad		25,976	31,171	37,405	44,886	53,863	
B. Costos de inversión	-155,456	-3,660	-1,596	-4,749	-1,516	-5,701	114,728
- Equipo cómputo	-11,000						6,050
- Equipos móviles	-1,200						660
- Juguetes y camitas para mascotas	-1,790	-3,660	-1,596	-4,749	-1,516	-5,701	985
- Desarrollo de app	-28,000						
- Campaña Lanzamiento	-6,433						
- Capital de trabajo (3)	-107,033						0
C. Costos de Ventas		-211,248	-335,923	-369,516	-406,467	-467,437	107,033
- Pago a conductores		-211,248	-335,923	-369,516	-406,467	-467,437	
D. Costos de operación		-317,525	-328,767	-328,072	-327,649	-328,337	
- Alquiler de Servidor		-4,056	-4,056	-4,056	-4,056	-4,056	
- Planilla		-227,476	-242,476	-242,476	-242,476	-242,476	
- Otros gastos Gestión de Personas		-5,950	-5,950	-5,950	-5,950	-5,950	
- Pasarela de pagos		-1,077	-1,293	-1,551	-1,862	-2,234	
- Alquiler de oficina		-43,200	-43,200	-43,200	-43,200	-43,200	
- Línea móvil entel		-2,880	-2,880	-2,880	-2,880	-2,880	
- Marketing		-21,006	-16,817	-15,733	-14,857	-14,937	
- Outsourcing contable		-8,400	-8,400	-8,400	-8,400	-8,400	
- Asesoría legal		-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	
- Revisión técnica sist. Conversión		-1,080	-1,296	-1,426	-1,568	-1,803	
E. Subtotal (4)	-155,456	-52,539	-40,457	113,808	328,702	586,522	114,728
F. Depreciación (5)		-3,666	-3,666	-3,666			
G. Total Bruto	-155,456	-56,205	-44,123	110,141	328,702	586,522	114,728
H. Impuestos (30%) (6)		-15,764	-12,758	34,467	99,065	177,667	0
I. Flujo de caja económico nominal (7)	-155,456	-36,775	-27,698	79,341	229,637	408,855	114,728
J. Flujo de caja económico real (8)	-155,456	-35,532	-25,857	71,561	200,115	344,245	96,597
Financiamiento neto (nominal)	77,728	-75,773	-12,079				
Principal	77,728						
Amortización		-71,728	-11,955				
Intereses		-5,778	-177				
Escudo tributario (9)		1,733	53				
Factor ajuste (10)	1.00	1.04	1.07	1.11	1.15	1.19	1.19
L. FC Financiamiento neto (real) (11)	77,728	-73,211	-11,275	0	0	0	
M. Flujo de caja financiero (12)	-77,728	-108,742	-37,132	71,561	200,115	344,245	96,597

Tabla 20

Análisis de variables del proyecto - escenario pesimista

Periodo	Montos	
	FCE	FCF
0	-155,456	-77,728
1	-35,532	-108,742
2	-25,857	-37,132
3	71,561	71,561
4	200,115	200,115
5	440,843	440,843
	Económico	Financiero
COK / WACC	20.00%	14.31%
VAN	112,062	189,775
TIR	34%	37%
PRC	-6.39	-4.02
TR	172%	344%
B/C	1.7	3.4

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

- Taxi Wow, es un modelo de negocio dirigido a personas, principalmente millennials, que tienen mascotas y que necesitan movilizarse con ellas. De igual manera, los ayuda a optimizar sus tiempos, pues es un servicio de atención inmediata de traslado en tiempo real, que brinda seguridad y comodidad, tanto para la mascota como para el dueño. Incluso brinda la opción de enviar/recoger a la mascota, sin necesidad de la presencia de un acompañante y para mayor tranquilidad del dueño, se podrá monitorear todo el trayecto hasta que el conductor llegué al destino.
- Como resultado del análisis PESTE y Porter, se concluye que el modelo de negocio de Taxi Wow se encuentra dentro de un mercado en crecimiento constante dentro de todos sus rubros, tales como: comida balanceada, servicios veterinarios, moda, accesorios, juguetes, paseos, entrenamientos, hospedajes, viajes. Por consiguiente, es una demanda potencial en aumento y respaldada, pues, en los últimos años ha crecido notablemente los servicios del cuidado de las mascotas y la inversión en el sector.
- El incremento de las mascotas en los hogares ha generado que Taxi Wow se vea más atractivo para el mercado e incentive el inicio de operaciones. Esto, aunado a la fusión de una excelente propuesta de valor y la tecnología; genera un plan de negocios que podría facilitarle el día a día a los clientes; ayudándoles a calmar algunos de los principales dolores encontrados como: “Ningún taxi me quiere trasladar con mi mascota” y “No tengo tiempo suficiente para llevar a mi mascota personalmente”.
- El inicio de operaciones de Taxi Wow (optando por el escenario moderado), genera una inversión inicial de S/ 155,456, con un TIR y VAN Económico de 45% y S/ 235,754 respectivamente. Para el TIR y VAN Financiero 50% y S/ 341,312.

En ambos casos el VAN es mayor a 0 y las TIR son mayores que el WACC y el COK, por lo que el negocio es completamente viable.

Recomendaciones:

- Realizar evaluaciones periódicas del UX de la aplicación, con esto se evaluará el diseño o el paso a paso del usuario para saber los cambios que se deben realizar sobre el mismo.
- Tener una lectura constante de los principales indicadores de data analytics para la mejor toma de decisiones en la empresa.
- Como parte fundamental de Taxi Wow, es necesario el desarrollo tecnológico por parte de la aplicación de servicio, la cual debe encontrarse siempre actualizada y 100% operativa. Esto, con el fin de facilitarle la vida a los clientes y así evitar la pérdida del interés en el servicio al no cumplir su objetivo.
- Con la finalidad de brindar mayor tranquilidad a los clientes (dueños de las mascotas), se analiza para un futuro:

Cámaras: Ver la posibilidad de agregar una cámara en cada unidad, para que le permita al dueño ver a su mascota durante el trayecto, cuando haga uso del servicio exclusivo para mascotas y no se encuentre presente en el vehículo.

Kennel de nuevo diseño: Buscar y/o diseñar un modelo de kennel desmontable que pueda ir en la maletera de todos los vehículos. Esto con el objetivo de llevar a las familias que cuenten con más de una mascota durante el mismo servicio.

Reforzando esta idea, con el 26.09% de población objetivo (dato del sondeo), que cuenta con 2 mascotas y que actualmente no podrían hacer uso regular del servicio, si deciden viajar con ambas.

- Para seguir creciendo en el mercado, una vez posicionados en los distritos de Surco y La Molina, se desea ampliar la lista de distritos de acción con los aledaños de San

Borja, Miraflores, Barranco y San Isidro. De igual manera, esto nos permitiría ampliar las distancias de los servicios y por lo tanto, también los precios, generando así, una mayor ventana de ingresos.

- Se evaluará (según un estudio de mercado acerca de la demanda de grandes establecimientos para mascotas) la incorporación de un modelo B2B. Trabajando así, con un área comercial, que se encargue de concretar alianzas con establecimientos como veterinarias, groomers, hospedajes, entre otros, que requieran un atractivo número de traslados de mascotas.

Lista de Referencias

- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. (2012). *The Customer journey*. McKinsey Quarterly.
- CPI. (2018). Estudio de Tenencia de Mascotas en los hogares a nivel nacional. *Market Report* (8). Obtenido de https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- DIA1, S. (24 de febrero de 2020). Obtenido de <https://cafetaipa.com/wp-content/uploads/2020/02/post-app.pdf>
- Gestión. (2016). *¿Cómo funciona el negocio de las empresas de taxi que operan con aplicaciones en Lima?* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/funciona-negocio-empresas-taxi-operan-aplicaciones-lima-113748-noticia/?ref=gesr>
- Guzmán, D., Jorge, E., Assante, G., & Ladrón de Guevara, V. (2018). *Plan de negocios para la implementación de una cafetería pet friendly & pet shop orientada a los niveles socioeconómicos A, B y C1 de Lima Metropolitana*. Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración, ESAN, Programa de la Maestría en Administración. Obtenido de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1425/2018_MATP16-3_13_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (1 ed.). (1 ed.). Argentina: Granica., Argentina: Granica.

- Inga, C. (2020). Nuevas reglas de juego para las 'apps'. *Día 1*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/peru-valor-e-impacto-mascotas-la-mitad-hogares-peruanos/>
- La Republica . (2019). *El negocio para engreír a las mascotas crece en el Perú*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1454907-negocio-mascotas-peru/>
- La Republica. (2018). *PNP crea oficina para denunciar casos de maltrato animal* . Obtenido de <https://larepublica.pe/sociedad/1175691-pnp-crea-oficina-para-combatir-el-maltrato-animal-departamento-de-proteccion-y-bienestar-animal/>
- La República. (2019). El negocio para engreír a las mascotas crece en el Perú. págs. <https://larepublica.pe/economia/1454907-negocio-mascotas-peru/>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Patiño, M. (2018). ¿Cómo afecta al usuario la propuesta del Congreso para regular apps de taxi? *Perú21*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/afecta-usuario-propuesta-congreso-regular-apps-taxi-nndc-430660-noticia/>
- Perú21. (2018). *Policía Nacional crea 'Departamento de Protección y Bienestar Animal'*. Obtenido de <https://peru21.pe/peru/policia-nacional-crea-departamento-proteccion-bienestar-animal-393244-noticia/?ref=p21>
- PerúRetail. (2019). *Perú, el impacto de las mascotas en casi la mitad de los hogares peruanos*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/peru-valor-e-impacto-mascotas-la-mitad-hogares-peruanos/>
- PerúRetail. (2019). *Perú: El impacto de las mascotas en casi la mitad de los hogares peruanos*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/peru-valor-e-impacto-mascotas-la-mitad-hogares-peruanos/>
- Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Deusto.

Redacción Gestión. (2016). La tecnología llega al mercado de mascotas peruano. *Gestión*.

Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/tecnologia-llega-mercado-mascotas-peruano-122848-noticia/>

Velarde, D. (2019). *En Nepal cada año se celebra un festival que da las gracias a los perros por ser nuestros amigos*. Obtenido de <https://intriper.com/en-nepal-cada-ano-se-celebra-un-festival-que-da-las-gracias-a-los-perros-por-ser-nuestros-amigos/>

Vera, N. (2009). *El negocio de las mascotas en Peru*. Obtenido de https://www.foyel.com/paginas/2009/10/886/el_negocio_de_las_mascotas_en_peru/

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.

Apéndices

Apéndice 1. Encuesta - Sondeo

1. Género

- a) Hombre
- b) Mujer

Hombre	50	43.48%
Mujer	65	56.52%
Total	115	100.00%

2. Edad

- a) Menos de 24 años
- b) 25 años - 31 años
- c) 32 años - 38 años
- d) 39 años - 44 años
- e) Más de 45 años

25 años - 31 años	55	47.83%
32 años - 38 años	38	33.04%
39 años - 44 años	6	5.22%
Más de 45 años	10	8.70%
Menos de 24 años	6	5.22%
Total	115	100.00%

3. Estado Civil

- a) Solter@
- b) Casad@
- c) Viud@
- d) Divorciad@

Casad@	43	37.39%
Divorciad@	11	9.57%
Solter@	61	53.04%
Total	115	100.00%

4.- Educación

- a) Secundaria completa
- b) Universitaria en curso
- c) Universitaria completa
- d) Maestría en curso
- e) Maestría completa
- f) Doctorado en curso
- g) Doctorado completo
- h) Otros

Doctorado completo	2	1.74%
Doctorado en curso	2	1.74%
Maestría completa	30	26.09%
Maestría en curso	19	16.52%
Secundaria completa	5	4.35%
Universitaria completa	50	43.48%
Universitaria en curso	7	6.09%
Total	115	100.00%

5.- Distrito de Residencia

- a) La Molina
- b) Surco

La Molina	49	42.61%
Surco	66	57.39%
Total	115	100.00%

6.- Estado laboral

- a) Trabajo actualmente
- b) Negocio propio
- c) Encargad@ de casa
- d) No estoy laborando

Encargad@ de casa	7	6.09%
Negocio propio	24	20.87%
No estoy laborando	8	6.96%
Trabajo actualmente	76	66.09%
Total	115	100.00%

7.- ¿Cuál es tu ingreso promedio mensual? (Recordar que la encuesta es anónima)

- a) Menos de 4000 soles
- b) 4001 - 6000 soles
- c) 6001 - 8000 soles
- d) Más de 9000 soles
- e) No percibo un sueldo actualmente

4001 - 6000 soles	40	34.78%
6001 - 8000 soles	35	30.43%
Más de 9000 soles	15	13.04%
Menos de 4000 soles	21	18.26%
No percibo un sueldo	4	3.48%
Total	115	100.00%

8.- ¿Tienes auto propio?

- a) Sí
- b) No

No	42	36.52%
Sí	73	63.48%
Total	115	100.00%

9.- Cuando necesitas un servicio de taxi para movilizarte ¿Qué tipo utilizas?

- a) Taxi por aplicación
- b) Taxi de la calle

Taxi de la calle	4	3.48%
Taxi por aplicación	111	96.52%
Total	115	100.00%

10.- Cuando solicitas un servicio de taxi por aplicación ¿Qué medio de pago utilizas?

- a) Efectivo
- b) Tarjeta (crédito o débito)

Efectivo	38	33.04%
Tarjeta (crédito o débito)	77	66.96%
Total	115	100.00%

11.- ¿Qué mascota(s) tienes?

- a) Perro
- b) Gato
- c) Ambos

Ambos	15	13.04%
Gato	20	17.39%
Perro	80	69.57%
Total	115	100.00%

12.- Si tienes auto ¿sueles trasladar a tu mascota libremente en el asiento (sin kennel)?

- a) Sí
- b) No
- c) No tengo auto

No	35	30.43%
No tengo auto	42	36.52%
Sí	38	33.04%
Total	115	100.00%

13.- ¿Cuál es el tamaño promedio de tu(s) mascota(s)?

- a) Pequeño
- b) Mediano
- c) Grande

Grande	21	18.26%
Mediano	53	46.09%
Pequeño	41	35.65%
Total	115	100.00%

14.- ¿Cuántas mascotas tienes en total?

- a) Sólo 1 mascota
- b) mascotas
- c) o más mascotas

2 mascotas	30	26.09%
3 o más mascotas	9	7.83%
Sólo una mascota	76	66.09%
Total	115	100.00%

15.- ¿Cuál es el promedio (S/) mensual que inviertes por cada mascota?

- a) De 50 a 100 soles
- b) De 101 a 200 soles
- c) De 201 a 300 soles
- d) Más de 300 soles

De 101 a 200 soles	63	54.78%
De 201 a 300 soles	29	25.22%
De 50 a 100 soles	18	15.65%
Más de 300 soles	5	4.35%
Total	115	100.00%

16.- ¿Utilizas "taxis para mascotas" para trasladar a tu perro/gato?

- a) Sí
- b) No
- c) No sabía que existían

No	30	26.09%
No sabía que existían	65	56.52%
Sí	20	17.39%
Total	115	100.00%

17.- ¿Cuántos servicios de movilidad para trasladar a tu mascota utilizas o estimas que utilizarías al mes?

- a) 1 - 2 servicios al mes
- b) 3 - 4 servicios al mes
- c) 5 - 6 servicios al mes
- d) 7 - 8 servicios al mes
- e) Más de 8 servicios al mes
- f) Nunca lo utilizaría

1 - 2 servicios al mes	54	46.96%
3 - 4 servicios al mes	56	48.70%
5 - 6 servicios al mes	5	4.35%
Total	115	100.00%

18.- ¿Para qué utilizas/utilizarías el servicio de traslado con mayor frecuencia?

- a) Consultas veterinarias (salud)
- b) Baños y cortes de pelo (grooming)
- c) Otros (visitas familia/amigos, cumpleaños, sesiones fotográficas...)

Baños y cortes de pelo (grooming)	67	58.26%
Consultas veterinarias (salud)	24	20.87%
Otros	24	20.87%
Total	115	100.00%

19.- ¿Para qué utilizas/utilizarías el servicio de traslado con menor frecuencia?

- a) Consultas veterinarias (salud)
- b) Baños y cortes de pelo (grooming)
- c) Otros (visitas familia/amigos, cumpleaños, sesiones fotográficas...)

Baños y cortes de pelo (grooming)	10	8.70%
Consultas veterinarias (salud)	44	38.26%
Otros	61	53.04%
Total	115	100.00%

20.- Cuando has solicitado un servicio de taxi (app o de la calle) para trasladar a tu mascota

¿Cuál ha sido tu mayor inconveniente? (marca solo uno)

- a) Nunca lo he utilizado
- b) No tengo inconvenientes, viaje con normalidad
- c) Ningún taxi desea llevarme con mi mascota (alegan: tamaño de la mascota, que no tengo kennel, que ensucia el vehículo...)
- d) Los taxis que finalmente aceptan me cobran precios excesivos por el traslado

e) Tengo que llevarla personalmente, a pesar de que tenga tiempos muy ajustados

Los taxis que finalmente aceptan, me cobran precios excesivos por el traslado	29	25%
Nunca lo he utilizado	10	9%
Ningún taxi desea llevarme con mi mascota (alegan: tamaño de la mascota, que no tengo kennel, que ensucia el vehículo...)	38	33%
No tengo inconvenientes, viajo con normalidad	4	3%
Tengo que llevarla personalmente, a pesar que tenga tiempos muy ajustados	34	30%
Total	115	100.00%

21.- ¿Si existiera una aplicación de taxis exclusiva para trasladarte con tu mascota de forma cómoda y segura, la utilizarías?

a) Sí

b) No

No	14	12.17%
Sí	101	87.83%
Total	115	100.00%

22.- ¿Qué días de la semana consideras qué harías uso de la aplicación con más frecuencia?

(marcar como máximo 3 días)

a) Lunes

b) Martes

c) Miércoles

d) Jueves

e) Viernes

f) Sábado

g) Domingo

Lunes	8	2.34%
Martes	8	2.34%
Miércoles	17	4.97%
Jueves	42	12.28%
Viernes	108	31.58%
Sábado	98	28.65%
Domingo	61	17.84%
Total	342	100.00%

23.- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un traslado cómodo y seguro, de aprox. 20 minutos con tu mascota?

- a) 12 soles - 14 soles
- b) 15 soles - 17 soles
- c) 18 soles - 20 soles

12 soles - 14 soles	24	20.87%
15 soles - 17 soles	78	67.83%
18 soles - 20 soles	13	11.30%
Total	115	100.00%

Apéndice 2. Presupuesto y Cronograma de actividades de marketing

N°	Actividad	Responsable	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Merchandising (lapiceros)	Encargado de Marketing	S/ 53	S/ 8	S/ 8	S/ 8	S/ 17	S/ 8	S/ 17	S/ 8	S/ 8	S/ 8	S/ 8	S/ 17	S/ 8	S/ 126	S/ 139	S/ 152	S/ 168	S/ 184
2	Merchandising (Pop Socket)	Encargado de Marketing	S/ 200	S/ 32	S/ 32	S/ 32	S/ 64	S/ 32	S/ 64	S/ 32	S/ 32	S/ 32	S/ 32	S/ 64	S/ 32	S/ 480	S/ 528	S/ 581	S/ 639	S/ 703
3	Volantes	Encargado de	S/ 200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Contenido en Redes (pauta)	Encargado de Marketing	S/ 600	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 500	S/ 300	S/ 500	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 500	S/ 300	S/ 4,200	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,200	S/ 4,200
5	Facebook Lead Ads	Encargado de	S/ 1,700	S/ 800	S/ 800	S/ 800	S/ 1,000	S/ 800	S/ 1,000	S/ 800	S/ 800	S/ 800	S/ 800	S/ 1,000	S/ 800	S/ 10,200	S/ 7,000	S/ 6,000	S/ 5,000	S/ 5,000
6	Google Display	Encargado de	S/ 680	S/ 350	S/ 350	S/ 350	S/ 450	S/ 350	S/ 450	S/ 350	S/ 350	S/ 350	S/ 350	S/ 450	S/ 350	S/ 4,500	S/ 3,800	S/ 3,400	S/ 3,100	S/ 3,100
7	Página Web	Encargado de	S/ 3,000	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 200	S/ 100	S/ 200	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 200	S/ 100	S/ 1,500	S/ 1,350	S/ 1,600	S/ 1,750	S/ 1,750
Inversión total			S/ 6,433	S/ 1,590	S/ 1,590	S/ 1,590	S/ 2,231	S/ 1,590	S/ 2,231	S/ 1,590	S/ 1,590	S/ 1,590	S/ 1,590	S/ 2,231	S/ 1,590	S/ 21,006	S/ 16,817	S/ 15,733	S/ 14,857	S/ 14,937

Apéndice 3. Presupuesto del plan de recursos humanos

			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre								
N°	Detalle	Responsable	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
1	Sueldo	Encargado de Gestión de Personas	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 180,000	S/ 180,000	S/ 180,000	S/ 180,000	S/ 180,000		
2	Afp		S/ 1,923	S/ 1,923	S/ 1,923	S/ 1,923	S/ 1,923	S/ 1,923	S/ 1,923	S/ 1,923	S/ 1,923	S/ 1,923	S/ 1,923	S/ 1,923	S/ 1,923	S/ 23,076	S/ 23,076	S/ 23,076	S/ 23,076	S/ 23,076		
3	Gratificaciones		S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 7,500	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 7,500	S/ 0	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	S/ 15,000	
4	Vacaciones		S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	
5	CTS mayo y		S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 5,000	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 5,000	S/ 0.00	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000
6	Essalud		S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 14,400	S/ 14,400	S/ 14,400	S/ 14,400	S/ 14,400	S/ 14,400
	Presupuesto		S/ 18,123	S/ 18,123	S/ 18,123	S/ 18,123	S/ 18,123	S/ 23,123	S/ 18,123	S/ 25,623	S/ 18,123	S/ 18,123	S/ 18,123	S/ 23,123	S/ 25,623	S/ 227,476	S/ 242,476	S/ 242,476	S/ 242,476	S/ 242,476	S/ 242,476	

Apéndice 4. Otros presupuesto de Recursos Humanos

N°	Detalle	Cantida	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Inducción y	1																		
	Capacitación interna	1		S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
	Útiles de oficina	1		S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
2	Satisfacción de	1																		
	Canasta navideña/Aguinaldo	1		-	-	-	-	-	S/ 1,120						S/ 1,120	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
3	Clima laboral	1																		
	Celebración de cumpleaños	1		S/ 50	S/ 50	S/ 50	S/ 50	S/ 50	S/ 50	S/ 50	S/ 50	S/ 50	S/ 50	S/ 50	S/ 550	S/ 550	S/ 550	S/ 550	S/ 550	S/ 550
	Celebración aniversario	1				S/ 1,200										S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
	Celebración navideña	1													S/ 550	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600
Presupuesto			S/ 0	S/ 250	S/ 250	S/ 1,450	S/ 250	S/ 250	S/ 1,370	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 2,420	S/ 5,950	S/ 5,950	S/ 5,950	S/ 5,950	S/ 5,950

Apéndice 4. Presupuesto Operaciones

Proyectado compra juguetes (Q)	Mes 0 - Mes 6	Mes 7 - 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Juguete para Gato: pescado con catnip	15	15	30	33	36	36	36
Perro: huesito y hamburguesa	25	25	50	55	61	61	61
Camitas	7	7	15	18	20	20	20
kennel medianos	7	11	11	2	14	1	18

Proyectado compra de juguetes (S/)	Precio unitario	Mes 0 - Mes 6	Mes 7 - 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Juguete para Gato: pescado con catnip	S/ 8	S/ 120	S/ 120	S/ 240	S/ 264	S/ 290	S/ 290	S/ 290	S/ 1,375
Perro: huesito y hamburguesa	S/ 8	S/ 200	S/ 200	S/ 504	S/ 554	S/ 610	S/ 610	S/ 610	S/ 2,888
Camitas	S/ 10	S/ 70	S/ 70	S/ 194	S/ 233	S/ 256	S/ 256	S/ 256	S/ 1,195
kennel medianos	S/ 200	S/ 1,400	S/ 2,160	S/ 2,722	S/ 544	S/ 3,593	S/ 359	S/ 4,545	S/ 11,762
Total		S/ 1,790	S/ 2,550	S/ 3,660	S/ 1,596	S/ 4,749	S/ 1,516	S/ 5,701	S/ 17,221

Inversión en tecnología, equipos y oficina

N°	Detalle	Precio unitario	Cantidad	total	
1	Desarrollo de aplicación	S/ 28,000.00	1	S/ 28,000.00	Inversión
2	Alquiler de servidor en la nube	S/ 338.00	1	S/ 338.00	x mes
3	Pasarela de pagos Pay me	4.15% + 1 por transacción	variable		x mes
4	Laptops Lenovo X250	S/ 2,200.00	5	S/ 11,000.00	Inversión
5	Equipos móviles (celular)	S/ 600.00	2	S/ 1,200.00	Inversión
6	Línea móvil entel	S/ 120.00	2	S/ 240.00	Inversión
7	Alquiler de oficina (Office Coffea - coworking)	S/ 50.00	6	S/ 3,600.00	x mes
8	Revisión técnica de vehículos (solo al ingreso)	S/ 50.00	Variable		
9	Outsourcing contable	S/ 700.00	1	S/ 700.00	x mes
10	Asesoría Legal	S/ 200.00	1	S/ 200.00	x mes
Total				S/ 45,278.00	

Presupuesto Administrativo anual

N°	Detalle	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Desarrollo de aplicación	S/ 28,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Alquiler de servidor en la nube		S/ 338	S/ 338	S/ 338	S/ 338	S/ 338	S/ 338	S/ 338	S/ 338	S/ 338	S/ 338	S/ 338	S/ 338	S/ 4,056				
3	Laptops Lenovo X250	S/ 11,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Equipos móviles (celular)	S/ 1,200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Línea celular entel	-	S/ 240	S/ 240	S/ 240	S/ 240	S/ 240	S/ 240	S/ 240	S/ 240	S/ 240	S/ 240	S/ 240	S/ 240	S/ 2,880	S/ 2,880	S/ 2,880	S/ 2,880	S/ 2,880
6	Alquiler del local	-	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 43,200	S/ 43,200	S/ 43,200	S/ 43,200	S/ 43,200
7	Gastos de constitución empresa	S/ 3,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/ 0				
8	Movilidad	-	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 2,400	S/ 2,472	S/ 2,546	S/ 2,623	S/ 2,701
9	Revisión técnica de vehículos (semestral)		S/ 90	S/ 90	S/ 90	S/ 90	S/ 90	S/ 90	S/ 90	S/ 90	S/ 90	S/ 90	S/ 90	S/ 90	S/ 1,080	S/ 1,296	S/ 1,426	S/ 1,568	S/ 1,803
10	Outsourcing contable	S/ 500	S/ 700	S/ 700	S/ 700	S/ 700	S/ 700	S/ 700	S/ 700	S/ 700	S/ 700	S/ 700	S/ 700	S/ 700	S/ 8,400	S/ 8,400	S/ 8,400	S/ 8,400	S/ 8,400
11	Asesoría legal	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 2,400
Presupuesto		S/ 15,900	S/ 5,368	S/ 5,368	S/ 5,368	S/ 5,368	S/ 5,368	S/ 5,368	S/ 5,368	S/ 5,368	S/ 5,368	S/ 5,368	S/ 5,368	S/ 5,368	S/ 64,416	S/ 60,648	S/ 60,852	S/ 61,071	S/ 61,385